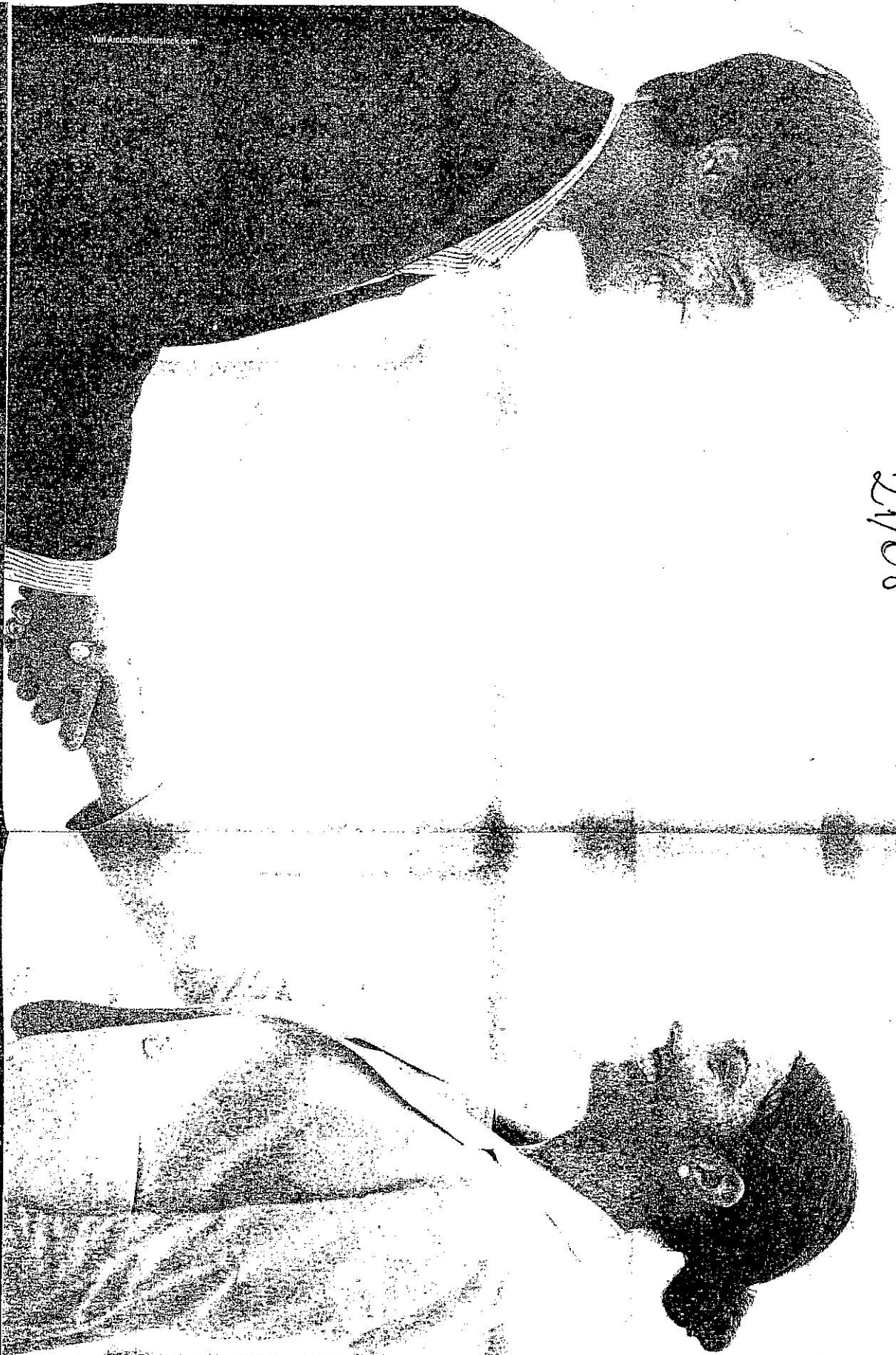


Seleção de pessoal

21/08

LES
OMH3

21



Após estudar este capítulo
você estará apto a:

- RESULTADO DO APRENDIZADO 1** Explicar os objetivos do processo de seleção de pessoal.
- RESULTADO DO APRENDIZADO 2** Explicar o que é necessário para que uma ferramenta de seleção seja confiável e válida.
- RESULTADO DO APRENDIZADO 3** Discutir as diferentes abordagens para conduzir uma entrevista de emprego.
- RESULTADO DO APRENDIZADO 4** Comparar o valor de diferentes tipos de testes de admissão.
- RESULTADO DO APRENDIZADO 5** Descrever as várias estratégias de decisão para seleção.

Independentemente de as empresas serem grandes ou pequenas, a contratação dos melhores e mais brilhantes funcionários constitui uma base sólida para a excelência. Mas como isso deve ser feito? E o que acontece quando não é feito corretamente? Um estudo recente realizado pela Society for HR Management (Sociedade para a Gestão de Recursos Humanos) constatou que o custo de contratar alguém errado para uma posição intermédia é de aproximadamente US\$ 20.000 e o custo de contratar uma pessoa errada para uma posição de gerência sênior é de US\$ 100.000. A legislação sobre a igualdade de oportunidades de emprego, as decisões judiciais e as *Directives-padrão para Seleção de Pessoal* (abordados no Capítulo 3) têm proporcionado incentivo para assegurar que o processo de seleção seja realizado adequadamente. O resultado é que as boas decisões de seleção fazem diferença. E as más também.

RESULTADO DA APRENSIZADO 1

Como os gerentes, geralmente, têm um conhecimento significativo do cargo, o quê importante você acha que é para eles entender o processo de seleção para tomar boas decisões?

seleção

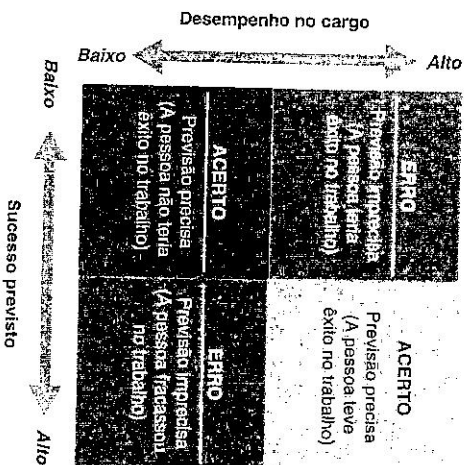
Processo de escolher indivíduos que tenham qualificações relevantes para preencher uma vaga existente ou futura.



Resumo do processo de seleção

Seleção é processo de escolha de indivíduos que tenham qualificações relevantes para preencher uma vaga existente ou futura. A Figura 6.1 demonstra, em termos amplos, que o objetivo geral da seleção é maximizar "acertos" e evitar "erros". Os acertos são as previsões precisas, os erros são as imprecisas. O custo de um tipo de erro seria a despesa direta ou indireta de contratar um funcionário que fracassasse. O custo de outro tipo de falha é uma oportunidade de contribuir para a organização, embora o projeto bem-sucedido não teve a oportunidade de contribuir para a organização. Embora o projeto de seleção mude muitas vezes seja da responsabilidade formal do departamento de RH, os gerentes de linha costumam tomar a decisão final sobre a contratação de pessoas em sua unidade.

FIGURA 6.1
Objetivo da seleção: maximizar "acertos"



© Cengage Learning 2013

Iniciando a análise de cargo

No Capítulo 4, discutimos o processo de analisar cargos. As especificações de cargo ajudam a identificar as *competências individuais* de que os funcionários precisam para alcançar o sucesso: conhecimentos, habilidades, aptidões e outros fatores (CHA), que levam a um desempenho superior. Os gerentes usam métodos de seleção como entrevistas, referências, testes pré-admissionais e a probabilidade de medir o CHA dos candidatos em relação às competências para o cargo. Completar e esclarecer as especificações de cargo ajudam a diferenciar os candidatos qualificados dos não qualificados, além de reduzir o efeito da influência do entrevistador e possíveis prejuízos. Os candidatos cujos conhecimentos, habilidades, aptidões e outros fatores (CHA) correspondem aos cargos para os quais estão sendo contratados apresentam melhor desempenho e ficam mais satisfeitos.¹

Em geral, os gerentes estão familiarizados com os requisitos referentes a habilidades, exigências físicas e outros fatores exigidos para os cargos em seus respectivos departamentos. Os entrevistadores e os membros do departamento de RH que participam do processo de seleção devem estar familiarizados com os cargos e com as competências necessárias para ter um desempenho satisfatório. Além das exigências do cargo, muitas organizações, incluindo Morgan Stanley, Merck, Southwest Airlines e Starbucks, procuram contratar indivíduos que se ajustem a seus valores e culturas. Lembra-se que no Capítulo 2 esse processo foi denominado contratação baseada em valores. A desvantagem do recrutamento baseado em valores é que ele pode resultar na falta de diversidade, logo as empresas precisam ter cuidado com a contratação de muitas pessoas semelhantes.

Etapas do processo de seleção

O número de etapas do processo de seleção e sua sequência variam, não somente em relação à organização, mas também em relação ao tipo e nível do cargo a ser preenchido. Cada etapa deve ser avaliada em termos de sua contribuição ao processo. As etapas que costumam compor um processo seletivo são mostradas na Figura 6.2. Nem todos os candidatos passam por todas as etapas; alguns são rejeitados depois da entrevista preliminar; outros, depois de fazer os testes, e assim por diante.

Como mostra a Figura 6.2, as organizações usam diversos meios para obter informações sobre os candidatos. Esses métodos incluem reunir currículos e candidatos, conduzir entrevistas, testes, exames médicos e investigações. Para o candidato interno, nem todas as etapas são exigidas. Por exemplo, é provável que uma empresa exija que o candidato envie currículo e compareça à entrevista, mas não necessariamente que seja feita uma investigação apropriada. Uma vez que mais etapas são exigidas para preencher cargos com pessoas de fora da empresa, as organizações costumam contratar internamente e buscar fora apenas como último recurso. De acordo com a Heidrick & Struggles, empresa que busca executivos, as promoções internas ocorreram para mais da metade de todos os cargos preenchidos em 2009-2010 – um aumento de 3,4% do que foi observado em 2007.²

Entretanto, alguns especialistas dizem ser uma boa ideia tratar candidatos internos e externos da mesma forma porque isso ajuda gerentes e funcionários a se sentirem confiantes de que o processo foi justo, pois nenhum tratamento especial foi dado a determinado candidato, e a melhor pessoa para o cargo foi escolhida.

Obtendo informações confiáveis e válidas

Independentemente de a posição ser preenchida interna ou externamente, é essencial que as informações sobre os candidatos sejam confiáveis, válidas, legais e sigilosas. O grau em que entrevistas, testes e outros procedimentos de seleção produzem dados confiáveis ao longo do tempo é conhecido como confiabilidade. Por exemplo, se os entrevistadores não acharem que as capacidades de um grupo de candidatos são hoje as mesmas de ontem, seus julgamentos não são confiáveis (ou seja, são instáveis). Da mesma forma, não é

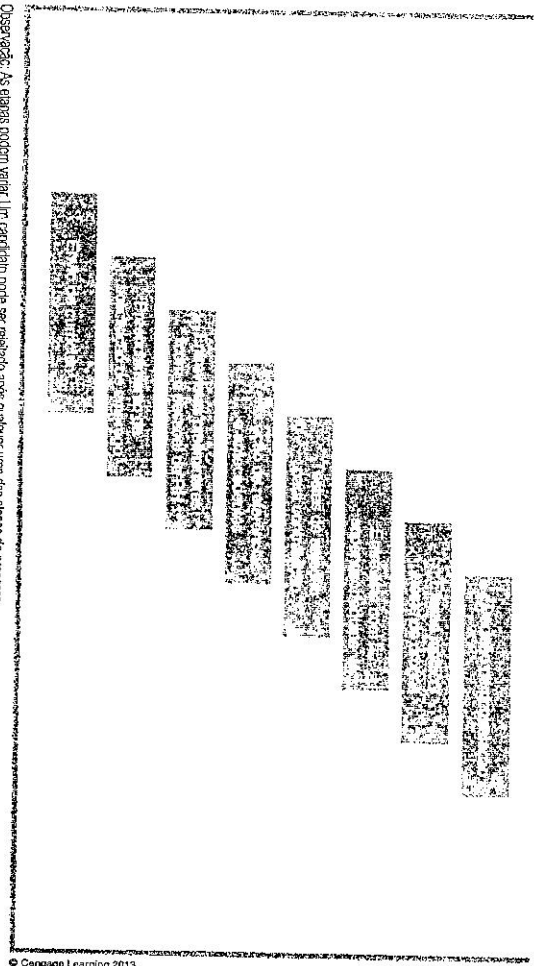
RESULTADO DA APRENSIZADO 2

Muitos empregadores realizam buscas na internet para verificar informações sobre os candidatos às vagas. Você vê algum problema em fazer isso?

confiabilidade
Grau em que entrevistas, testes e outros procedimentos de seleção produzem dados confiáveis e não dados alternativos ao longo do tempo

FIGURA 6.2

Etapas do processo de seleção



Observação: As etapas podem variar. Um candidato pode ser rejeitado após qualquer uma das etapas do processo.

© Cengage Learning 2013

confiável um teste que resulte em pontuações muito diferentes ao ser aplicado ao mesmo indivíduo, no intervalo de alguns dias. A confiabilidade diz respeito também à extensão em que dois ou mais métodos (entrevistas e testes, por exemplo) geram resultados semelhantes ou são consistentes. A confiabilidade entre os classificadores – a concordância entre dois ou mais classificadores – é uma medida da consistência de um método.

Além de as informações sobre a adequação da pessoa a um cargo precisarem ser confiáveis, elas devem ser válidas. A validade diz respeito ao que um teste ou outro procedimento de seleção e de forma medem. Em outras palavras, o processo de seleção deve ser capaz de prever como será o desempenho de uma pessoa em um cargo. Como um novo medicamento, um procedimento de seleção deve ser validado antes do uso. Existem duas razões para a validação de um procedimento. Em primeiro lugar, a validade está diretamente relacionada ao aumento da produtividade dos funcionários, como demonstraremos adiante. Em segundo lugar, a regulamentação da EBO (*equal employment opportunity* – igualdade de oportunidades de emprego) exige procedimentos de seleção válidos.³

Triagem inicial

Os empregadores se valem de muitas informações para tentar determinar se um candidato terá êxito no cargo. A parte inicial das informações obtidas para que se proceda à triagem de candidatos inclui currículo, carta de apresentação, formulários e, às vezes, a internet.

Carta de apresentação e currículo

Os currículos e as cartas de apresentação são usados há décadas para avaliar a adequação dos candidatos, principalmente com relação à posição salarial ou salário pretendido. Geralmente, primeiro esses documentos são revisados para se

verificar quem deve ser eliminado por não ter habilidades, competências, formação ou experiência exigidas para o cargo. O candidato enviou uma carta de apresentação completa? Ou ele apenas fez *spam* de seu currículo para as empresas? A falta de uma carta de apresentação pode ser uma forma de eliminar candidatos. Esse documento está bem escrito? Cartas de apresentação bem escritas são importantes se uma das exigências para o cargo for boa comunicação escrita, o que é muito frequente. Assim, por exemplo, se uma pessoa que se candidatou para um cargo de *serviço on-line* ao cliente, que exige a elaboração de mensagens escritas por bate-papo, enviou uma carta de apresentação com vários erros, isso pode servir de motivo para eliminação. Boas habilidades em escrita podem ser menos importantes para uma pessoa que trabalha como receptionista. Boa capacidade interpessoal ou verbal pode ser mais relevante nesse caso.

Avaliar currículos pode ser um processo subjetivo. Os avaliadores frequentemente têm dificuldade em aplicar um conjunto de padrões consistente na diversidade de candidatos e, às vezes, eles determinam padrões que são irrelevantes para o cargo. O fato de não haver um formato “estabelecido” para currículos escritos – que varia de pessoa para pessoa – pode tornar difícil a seleção. O viés também pode influenciar no processo. Por exemplo, um estudo constatou que candidatos qualificados com nomes que soavam pertencer a negros tiveram de enviar 15 currículos para conseguir uma entrevista, ao passo que candidatos cujos nomes soavam ser de brancos enviaram dez.⁴

Desenvolver critérios de avaliação explícitos e uma forma estruturada para revisar currículos pode ajudar a tornar o processo menos subjetivo. Assim que os candidatos não qualificados forem eliminados, a empresa pode usar uma grade de avaliação, como a apresentada na Figura 6.3, para fazer algumas suposições. O critério de descrição do cargo fica na coluna esquerda da grade; os candidatos são escalados com base em se as habilidades descritas em seus currículos e cartas de apresentação são adequadas à tarefa. Os totais dos candidatos são, então, comparados.

A desvantagem da triagem manual e da avaliação de cartas de apresentação é não serem comuns para uma empresa que recebe centenas de currículos para um único cargo. Para acelerar o processo de avaliação, muitas organizações estão usando um software para escanear currículos e identificar candidatos qualificados. Por exemplo, um gerente de contratação ou um representante do departamento de recursos humanos especificam os níveis de experiência e educação que

FIGURA 6.3

Grade de avaliação de currículo/candidato

Avalie cada candidato em uma escala de 1-5, considerando que 5 seja a avaliação mais alta.

Requisitos quantitativos	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Diploma em gestão de negócios e/ou MBA	5			
Dois anos de experiência em gerenciamento	5			
Capacidade de desenvolver estratégias	2			
Capacidade de gerenciar orçamentos	2			
Requisitos qualitativos				
Capacidades interpessoais	4			
Treinamento em <i>coaching</i> e desenvolvimento de habilidades	4			
Habilidade de gerenciar diversas equipes e trabalhar com outros departamentos	4			
Flexibilidade	3			
Habilidade de comunicação verbal e escrita	4			
Habilidades de apresentação	4			
Nível de integridade	4			
Totais	41			

© Cengage Learning 2013

Muitos profissionais de RH usam software de computador para fazer o processo de triagem de currículos de forma mais rápida e fácil. Ainda assim, alguns temem que isso possa, inadvertidamente, rejeitar candidatos qualifi-



EDHAR/www.shutterstock.com

-chave relacionadas ao cargo para passar pelo software. Contudo, considerando o volume de currículos que as empresas recebem, a prática provavelmente vai se manter. Muitas empresas, incluindo a TGI Fridays, afirmam que o software de triagem de currículos funciona bem para elas.⁵ Em *Casos Breves*, Capítulo 6, *Desafio de Caso 2*, no final do livro, há uma descrição detalhada da triagem de currículos.

Verificação na Internet e triagem por telefone

Como vimos no Capítulo 1, profissionais de RH e gerentes de contratação, geralmente, usam o Google para procurar os candidatos e verificam sites de redes sociais antes de decidir se chamam ou não os candidatos para entrevista. A desvantagem de fazer buscas na internet está relacionada à privacidade dos candidatos. Na Finlândia, a prática é ilegal. Além disso, é difícil verificar a autenticidade de informações postadas *on-line* (O candidato realmente postou a informação ou foi outra pessoa?) e é fácil confundir o candidato com outra pessoa que tem o mesmo nome.

Entrevistas breves por telefone, ou entrevistas para verificar se o candidato preenche os requisitos mínimos exigidos para o cargo, geralmente são conduzidas pelo pessoal do RH para economizar o tempo dos gerentes ao eliminar candidatos que provavelmente não serão contratados. O vídeo também está sendo usado para pré-selecionar os candidatos.

O iCandidate Screener é um produto que permite que os candidatos entrevistem a si mesmos com suas *websites*. Os gerentes podem selecionar os candidatos rapidamente antes de chamá-los para entrevista. Para dar aos recrutadores uma "previsão" de si mesmos, os candidatos postam vídeos curtos no YouTube, no Jobster e em sites como o HireVue.⁶ Os vídeos curtos são *clips* curtos que reúnem as qualificações dos candidatos além daquilo que pode ser comunicado por meio de seus currículos e cartas de apresentação. Os vídeos permitem que os recrutadores vejam como os candidatos se apresentam e, assim, possam decidir se devem chamá-los para entrevista. Entretanto, é possível que os vídeos curtos façam com que os recrutadores selecionem as pessoas com base na aparência, em vez de tomarem como base as qualificações.

Formulários de solicitação de emprego

Os formulários de solicitação de emprego fornecem meios sistemáticos e razoavelmente rápidos de obter uma variedade de informações sobre o candidato — por exemplo, se o candidato atende às exigências mínimas de experiência, formação

e assim por diante. Por exemplo, o McDonald's usa um formulário breve, mas solicita informações altamente relevantes para o cargo. O formulário também fornece informações a respeito da conformidade do empregador com várias normas e leis. Para cargos científicos, profissionais e gerenciais, é provável que seja usado um formulário mais abrangente.

Mesmo quando os candidatos estão munidos de currículos detalhados, é importante que preencham um formulário de solicitação porque essa é uma forma de coletar informações de forma consistente. As pessoas, mesmo em cargos altos, frequentemente exageram em suas qualificações nos currículos e omitem informações desfavoráveis. Por exemplo, George O'Leary teve de pedir demissão do cargo de principal técnico da equipe de futebol do Notre Dame depois de ter admitido que declarou, falsamente, que já havia jogado futebol no New Hampshire e que tinha conseguido o título de mestre na New York University. De maneira similar, o CEO da Radio Shack, David Edmondson, foi forçado a se desligar da empresa por ter colocado em seu currículo que obteve diploma universitário em teologia e psicologia. Além de não ser graduado, a faculdade que ele citou não oferecia o curso de psicologia.⁷

A EEOC e os tribunais constataram que muitas perguntas feitas nas solicitações de emprego discriminam as mulheres e as minorias e, frequentemente, não estão relacionadas ao trabalho. Dessa forma, nos Estados Unidos, os formulários devem ser elaborados com muito cuidado e revisados com a frequência necessária. Nos Estados Unidos, por causa das diferenças entre as leis estaduais referentes às práticas para a contratação justa (ver Capítulo 3), as organizações que operam em mais de um estado têm dificuldades em desenvolver um formulário que possa ser utilizado em âmbito nacional.

Solicitar aos candidatos que transcrevam as informações de seus currículos em um formulário de solicitação padronizado pode ajudar a minimizar esse problema. De acordo com uma pesquisa realizada pela CareerBuilder, menos pessoas mentem nos formulários em comparação com os currículos. Solicita-se ao candidato assinar uma declaração de que as informações contidas no formulário são verdadeiras e de que ele reconhece o direito do empregador de cancelar o contrato de emprego se posteriormente for comprovado que qualquer uma das informações é falsa.⁸

Muitos gerentes continuam indecisos sobre as perguntas que podem fazer em um formulário. Embora a maioria deles saiba que devem fazer perguntas claras sobre idade, etnia, estado civil e orientação sexual, outras questões são menos específicas. Além de consultar as leis de emprego do estado, com algumas sendo mais restritas do que outras, as informações a seguir são sugestões para elaborar um formulário de solicitação de emprego:

- * **Data da solicitação.** O candidato deve informar a data em que o formulário foi preenchido. Isso ajuda os gerentes a saber quando o formulário foi preenchido e lhes dá uma ideia do limite de tempo (por exemplo, um ano) para o formulário permanecer arquivado.
- * **Formação acadêmica.** É preciso solicitar informações acerca da formação escolar — ensino fundamental e médio, nível superior e pós-graduação —, mas não sobre datas, pois esse dado pode estar relacionado à idade.
- * **Experiência.** Quaisquer questões que focalizem a experiência profissional são indicadas.
- * **Perguntas sobre antecedentes criminais.** Tradicionalmente, os formulários de solicitação incluem perguntas sobre antecedentes criminais. Perguntas sobre detenção não são permitidas e perguntas sobre convicções e confissões de culpa podem ser problemáticas se não estiverem relacionadas ao cargo. Alguns estados americanos tornaram essas perguntas ilegais e a EEOC indicou que elas podem ter um impacto diverso em profissionais hispânicos e afro-americanos.
- * **Nacionalidade.** Perguntas relacionadas à origem não são permitidas. Entretanto, é permitido perguntar se a pessoa está impedida de trabalhar nos Estados Unidos. Isso é importante porque, antes de iniciar o trabalho, todos os profissionais, incluindo cidadãos norte-americanos, devem preencher um formulário I-9* e enviar ao governo, de forma a verificar se estão qualificados para trabalhar no país. Eles também devem fornecer adicionais que provêm disso.

* Formulário I-9 — Instruções para a verificação de elegibilidade para o emprego: o objetivo deste formulário é documentar que cada novo empregado (cidadão americano ou não) contratado após 6 de novembro de 1986 está autorizado a trabalhar nos Estados Unidos.

^m **Referências.** A maior parte das solicitações de emprego inclui espaços em branco para nomes, endereços e números de telefone de referências fornecidas pelos candidatos. (Posteriormente, falaremos sobre isso em detalhes.)

ⁿ **Discriminação física.** Essa é uma área potencialmente complicada. A Lei para os Norte-americanos Portadores de Necessidades Especiais proíbe a discriminação contra qualquer pessoa com alguma necessidade especial que, com ou sem adaptação razoável, possa realizar funções essenciais do seu trabalho. As empresas não podem fazer perguntas com o objetivo de induzir o candidato a fornecer informações sobre a existência, a natureza ou a gravidade de uma condição de necessidade especial. No entanto, é aceitável solicitar informações sobre a capacidade da pessoa para desempenhar as funções relativas a um cargo. De acordo com as mais recentes diretrizes divulgadas pela EEOC, os empregadores podem perguntar se um candidato precisa de acomodações adequadas — se a deficiência física é óbvia ou se o candidato divulgou, voluntariamente, sua necessidade especial.

Retratações

^o **EEOC e declarações voluntárias.** É uma boa ideia declarar no formulário de solicitação de emprego que a empresa não promove a discriminação e que está alinhada com a EEOC. Se o estado permitir, no formulário deve constar que todos os profissionais são contratados voluntariamente. Isso dá tanto à empresa quanto ao funcionário o direito de encerrar a relação a qualquer momento sem razão. (Como funciona o trabalho sem vínculo empregatício é uma abordagem que será apresentada em detalhes no Capítulo 13.)

^p **Verificação de referência.** O idioma que a empresa deve utilizar caso necessite entrar em contato com as organizações anteriores listadas no formulário e no currículo do candidato deve ser incluído no formulário de solicitação.

^q **Teste de admissão.** Qualquer teste que o candidato tenha de fazer deve estar relacionado no formulário.

^r **Falsificação de informações.** Essa seção deve informar aos candidatos que quaisquer informações falsas que fornecerem podem resultar na desqualificação ou na demissão, caso sejam contratados.

Muitas dessas questões serão abordadas novamente, em particular ao tratarmos de entrevistas para a contratação.

Algumas organizações usam o que é chamado de FIP, O FIP, ou *formulário de inscrição ponderada*, é um formulário que serve para distinguir os funcionários que tiveram êxito dos que não tiveram. Se os gerentes conseguirem identificar itens que indiquem o sucesso do funcionário, podem utilizar essas informações para analisar novos candidatos. Algumas evidências sugerem que o uso do FIP tem demonstrado ser útil para reduzir os custos de rotatividade na indústria hospitalar.

Inscrições on-line

A maior parte das grandes empresas aceita inscrições on-line e algumas conduzem testes de triagem de pré-solicitação também on-line. Uma das principais vantagens de aceitar inscrições por meio dessa modalidade é que as empresas podem recrutar candidatos e preencher vagas mais rapidamente. A corretora Charles Schwab alega que, ao usar a internet, pode-se preencher um cargo em apenas uma semana.

Considerando os currículos aceitos on-line, as empresas relatam que o aspecto negativo de divulgar vagas de emprego e aceitar solicitações on-line é que esse fato pode levar a um grande volume de solicitações recebidas — muitas das quais falham em atender às qualificações mínimas. O lado positivo é que gerar um grande número de solicitações tende a promover uma maior diversidade de funcionários. A Home Depot, por exemplo, implementou com sucesso um sistema de solicitações on-line denominado Job Preference Program (Programa de Preferência por Empregos), a fim de conseguir um conjunto mais amplo de candidatos. Isso possibilitou que a empresa contratasse mais mulheres.



Entrevistas de emprego

O próximo passo após selecionar currículos, cartas de apresentação e solicitações de emprego é, geralmente, entrevistar os candidatos. Tradicionalmente, a entrevista assume papel central no processo de seleção — tanto que é raro encontrar um caso em que um funcionário tenha sido contratado sem algum tipo de entrevista. Dependendo do tipo de cargo, os candidatos podem ser entrevistados por uma pessoa, por membros de uma equipe ou por outros indivíduos na empresa. Embora os pesquisadores tenham levantado algumas dúvidas sobre sua validade, a entrevista permanece essencial na seleção porque (1) é extremamente prática quando é pequeno o número de candidatos; (2) serve para outras finalidades, como relações públicas; e (3) os entrevistadores têm muita confiança nos próprios julgamentos. No entanto, a entrevista pode ser replacada de subjetividade e inclinações pessoais. Nesta seção, revisaremos características, vantagens e desvantagens de vários tipos de entrevistas. Destacamos o fato de que a estrutura da entrevista e o treinamento dos entrevistadores influenciam fortemente no sucesso do processo de contratação.⁹

Os métodos de entrevista diferem de várias maneiras, mais significativamente em termos da quantidade de estrutura, o controle, exercido pelo entrevistador. Em entrevistas muito estruturadas, o entrevistador determina, por meio das perguntas, o encaminhamento que a entrevista terá. Em entrevistas menos estruturadas, o candidato desempenha papel mais amplo na determinação do curso da discussão ao fazer cada pergunta. Agora, vamos verificar diferentes tipos de entrevista, desde as menos estruturadas até as mais estruturadas. Note que diferentes estilos de entrevistas e perguntas podem ser misturados e adequados para resultar em uma visão mais completa dos candidatos.

A entrevista não diretiva

Em uma entrevista não diretiva, o entrevistador se abstém de influenciar nos comentários do candidato. O candidato tem liberdade para determinar o curso da discussão. O entrevistador faz perguntas ou propostas gerais, abertas — como “Fale mais sobre sua experiência em seu último emprego” — e permite que o candidato fale livremente, com um mínimo de interrupção. Em geral, o entrevistador não diretivo ouve com atenção e não discute, nem interrompe ou muda de assunto de repente. O entrevistador também faz perguntas de acompanhamento para permitir que o candidato elabore, dê apenas respostas curtas com pausas na conversa; a técnica da pausa é a mais difícil para o entrevistador iniciante dominar.

A maior liberdade dada ao candidato na entrevista não diretiva é extremamente valiosa para trazer à tona quaisquer informações, atitudes ou sentimentos que possam ser ocultados por perguntas mais estruturadas. Entretanto, como o candidato determina o curso da entrevista e não é seguido um procedimento estabelecido, poucas informações obtidas nessas entrevistas permitem aos entrevistadores chegar a um acordo com outros entrevistadores. Logo, a confiabilidade e a validade de tais entrevistas provavelmente sejam mínimas. Esse método provavelmente é usado para entrevistar candidatos a posições de alto nível e para aconselhamento, como discutimos no Capítulo 13.

Entrevista estruturada

Por conta de a entrevista estruturada ter um conjunto de perguntas padronizadas (com base na análise de cargo) e um conjunto estabelecido de respostas usadas como comparação com as respostas do candidato, é possível se ter uma base mais consistente para avaliação. Por exemplo, membros da equipe do departamento de RH da empresa Weyerhaeuser desenvolveram um processo de entrevista estruturado aplicável a todos os candidatos:

1. O processo de entrevista baseia-se exclusivamente nos deveres e requisitos do cargo, fundamentais ao desempenho do trabalho.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3
Se você conhecer o candidato, além de realizar a entrevista, ainda precisa verificar as referências dele e fazer a verificação de antecedentes? Algumas dessas etapas podem ser eliminadas?

entrevista não diretiva

Entrevista em que o candidato tem o máximo de liberdade para encaminhar a discussão, enquanto o entrevistador evita cuidadosamente influir em seus comentários

entrevista estruturada

Entrevista em que é utilizado um conjunto de perguntas padronizadas em favor de um conjunto estabelecido de respostas

2. Há respostas-padrão (*benchmark*), determinadas previamente, para cada pergunta. As respostas do entrevistado são classificadas em uma escala de cinco pontos.
3. Os candidatos são entrevistados por várias pessoas que avaliam as respostas.
4. O entrevistador faz anotações e documenta a entrevista para futura referência e no caso de ocorrer processo judicial.

É mais provável que uma entrevista estruturada forneça o tipo de informação necessária para que decisões seguras sejam tomadas. De acordo com um relatório realizado pelo U.S. Merit Systems Protection Board (Grupo de Proteção dos Sistemas de Mérito dos Estados Unidos), agência que atua como órgão judicial e opera como fiscalizadora e reguladora dos sistemas de mérito federais, as entrevistas estruturadas têm probabilidade duas vezes maior do que as entrevistas não diretas de prever o desempenho no cargo. Além disso, é menos provável que as entrevistas estruturadas sejam alvo de processos judiciais do que as entrevistas não diretas.¹⁰

Entrevista situacional

Uma variação da entrevista estruturada é chamada de entrevista situacional. Com essa abordagem, apresenta-se ao candidato um incidente *hipotético* de deve apresentar a reação que teria na situação. A resposta do candidato é, então, avaliada com relação a padrões preestabelecidos de comparação. É interessante observar que várias organizações usam a entrevista situacional para selecionar universitários recém-formados. O box Destaques na GRH I explica

1 DESTAQUES NA GRH

Pergunta de entrevista situacional



Questão:

É a noite antes das férias programadas. Você está com as malas prontas e preparado para partir. Pouco antes de deixar-se, recebe um telefonema da empresa. Surgiu um problema e só você pode resolvê-lo. Pedem-lhe para se encarregar do imprevisto. O que você faria nessa situação?

Registre a resposta:

Guia para atribuição de pontos:

- Bom: "Eu iria trabalhar e ficaria lá até ter certeza de que tudo estivesse bem. Então, sairia de férias."
 Bom: "Não existem problemas que somente eu consiga resolver. Vou me certificar de que alguém qualificado esteja em condições de solucionar possíveis imprevistos."
 Razoável: "Vou tentar encontrar alguém para lidar com o problema."
 Razoável: "Vou sair de férias."

uma pergunta de entrevista situacional usada para selecionar análises de sistemas em uma indústria química. O box Destaques na GRH 2 enumera alguns dos maiores erros cometidos por candidatos a emprego.

Entrevista de descrição comportamental

Em contraposição à entrevista situacional, que focaliza situações hipotéticas, a entrevista de descrição comportamental (EDC) focaliza situações reais de trabalho que o entrevistado enfrentou anteriormente. No formato EDC pergunta-se ao candidato o que ele fez em uma dada situação. Por exemplo, para avaliar a capacidade de um gerente em potencial para lidar com um funcionário problemático, o entrevistador pode perguntar: "Fale-me sobre a última vez que você chamou a atenção de um funcionário." Tal abordagem para entrevista, com base em análises de cargo de incidentes críticos, considerava que o desempenho passado é a melhor maneira de se prever o desempenho futuro. É possível também ficar, de certa forma, menos suscetível a mentiras do candidato. Além disso, pesquisas recentes indicam que a entrevista de descrição comportamental é mais eficaz do que a entrevista situacional para o caso de contratações de profissionais para posições de nível mais alto, como gerentes gerais e executivos.¹¹

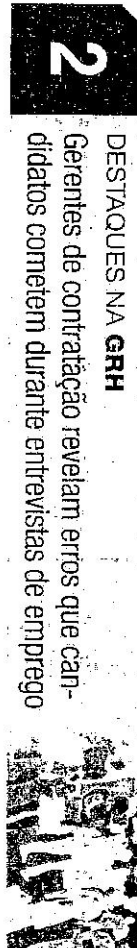
Entrevistas sequenciais e coletivas

Em outro tipo de entrevista envolve um grupo de entrevistadores que pergunta e observa um único candidato. Na entrevista coletiva típica, o candidato se reúne com três a cinco entrevistadores, que fazem perguntas alternadamente. Depois da entrevista, os entrevistadores comparam suas observações para chegar a um consenso sobre a adequação do candidato. Especialistas em GRH que usam esse método na Philip Morris USA e na Dominion

entrevista coletiva
 Entrevista em que um grupo de entrevistadores pergunta e observa um único candidato

2 DESTAQUES NA GRH

Gerentes de contratação revelam erros que candidatos cometem durante entrevistas de emprego



Gerentes de contratação geralmente compartilham erros memoráveis que os fizeram reprovar determinado candidato. Abaixo está uma relação de alguns desses erros.

- "O candidato não falava inglês, então ele trouxe a mãe para fazer a tradução durante a entrevista. Era para um cargo de serviço ao cliente."
- "A candidata continuou comentando comigo sobre seus problemas pessoais."
- "O candidato não sabia nada sobre o cargo oferecido ou sobre a nossa empresa."
- "Um cara comeu um sanduíche."
- "A candidata pediu para ser rápido porque ela havia deixado o filho no carro."
- "Ele disse que o único motivo pelo qual estava ali era porque a mãe queria que ele trabalhasse. Ele tinha 37 anos."
- "Um candidato não estava calçando sapatos quando chegou para a entrevista."
- "O odor do corpo era tão ruim que tive de sair no meio da entrevista para colocar batom no meu nariz e continuar."
- "Um candidato mencionou que havia sido preso depois de ter declarado, ao se candidatar para a vaga, que jamais havia sido detido."
- "Um candidato perguntou se a empresa realizava teste para detectar o uso de drogas e se fornecia o resultado antecipadamente (somos uma instituição de tratamento para dependentes químicos)."

Fontes: CareerBuilder.com; Reader's Digest

Virginia Power relatam que ele tem várias vantagens em relação às entrevistas tradicionais, incluindo maior confiabilidade em virtude das várias contribuições. O método pode resultar também em um período de tomada de decisão mais curto, e os candidatos ficam mais suscetíveis a aceitar as decisões. Estudos também sugerem que se o grupo de entrevistadores for diversificado, a discriminação na contratação é minimizada.¹² Entrevista sequencial é aquela em que o candidato é entrevistado por várias pessoas, uma após a outra. As entrevistas sequenciais são muito comuns, elas permitem que diferentes entrevistadores que têm interesse no sucesso do candidato o conheçam e o avaliem pessoalmente. Posteriormente, os entrevistadores se reúnem e compararam as avaliações dos candidatos.

Entrevistas por telefone

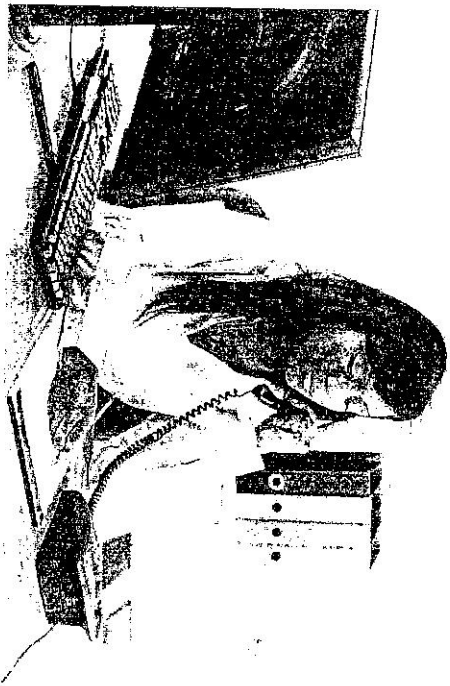
A maior parte das entrevistas é feita pessoalmente, entretanto, em determinadas circunstâncias, as entrevistas por telefone podem ser eficazes e realmente ajudar a expandir o banco de talentos da empresa. Por telefone, o Pacific Islands Club, centro turístico em Guam, recruta pessoas de todo o mundo que querem trabalhar lá. Rebecca Cummings, uma jovem que estava morando nos Estados Unidos, passou a trabalhar para o Pacific Islands Club como diretora de atividades após uma entrevista bem-sucedida por telefone. Uma entrevista feita pessoalmente seria proibitiva em termos de custo.¹³

Entrevistas por telefone automatizadas também acontecem, embora como um dispositivo de seleção inicial. Alguns anos atrás, a Pich'n Pay Shoe Stores criou um tipo de entrevista que podia ser conduzido por telefone pelo 0800. A entrevista focava honestidade, atitudes no trabalho, sinceridade, confiabilidade e autonomia. Depois de implantar o sistema, a empresa reduziu a rotatividade em 50%, e o furo por parte de funcionários em quase 40%. Além dos benefícios da objetividade, algumas evidências de pesquisa sugerem que os candidatos se preocupam menos em "causar uma boa impressão" nas entrevistas computadorizadas do que nas entrevistas presenciais.¹⁴

Entrevistas por computador

Com os avanços na tecnologia de informação, um número cada vez maior de empresas está usando computadores e Internet no processo de entrevista. Nike, Cigna Insurance e Pinkerton Security desenvolveram sistemas especializados

Muitas empresas fazem entrevistas por telefone pré-seleções e iniciais, além de entrevistas que ocorrem posteriormente no processo.



Elana Efiseeva/Shutterstock.com

para reunir informações preliminares e para comparar candidatos. Em geral, uma entrevista por computador requer que os candidatos respondam a uma série (de 75 a 125) de questões de múltipla escolha específicas relacionadas ao cargo. As respostas são comparadas com um perfil ideal ou com perfis desenvolvidos com base nas respostas de outros candidatos.

A entrevista realizada por meio de computadores também pode ser utilizada como um dispositivo de avaliação para ajudar a filtrar candidatos não qualificados que tenham feito inscrição *on-line* e que não mereçam a oportunidade de uma entrevista pessoal. Dependendo do fabricante e do software utilizado, a entrevista feita por meio de computador, em conjunto com testes *on-line*, permite a análise de todos os aspectos, de respostas contradiatórias a respostas que demoram a ser fornecidas ou a rapidez com que o candidato consegue digitar e a capacidade de utilizar diferentes tipos de software. A CareerBuilder.com, por exemplo, oferece um serviço chamado IntelligentHire por meio do qual é possível identificar os dez candidatos mais qualificados e interessados em um cargo oferecido no site da empresa. O IntelligentHire gera um relatório para a empresa que inclui currículos dos candidatos, respostas às perguntas, resultados de verificação de antecedentes e um comparativo entre as pontuações gerais.¹⁵ Por enquanto, as empresas usam entrevistas por telefone e por computador principalmente como complemento, em vez de substituição, para entrevistas convencionais.¹⁶

Entrevistas por videoconferência

Empresas como AT&T, Dell Computer e Nike estão usando a videoconferência para avaliar candidatos. Algumas utilizam tecnologias como *webcams* e Skype; outras usam parceiros externos. A FedEx, Kinko's, por exemplo, alugou salas destinadas a videoconferências em 120 de suas lojas por cerca de US\$ 225 por hora.

A entrevista virtual apresenta diversas vantagens em potencial relacionadas à flexibilidade, rapidez e custo. Como explicado anteriormente neste capítulo, as empresas também podem usá-la como ferramenta de pré-seleção para fazer avaliações preliminares dos candidatos antes de incorrer em custos de reunião presencial. O objetivo dessa iniciativa é possibilitar a tomada de decisões mais rapidamente, com mais qualidade e com menores custos.

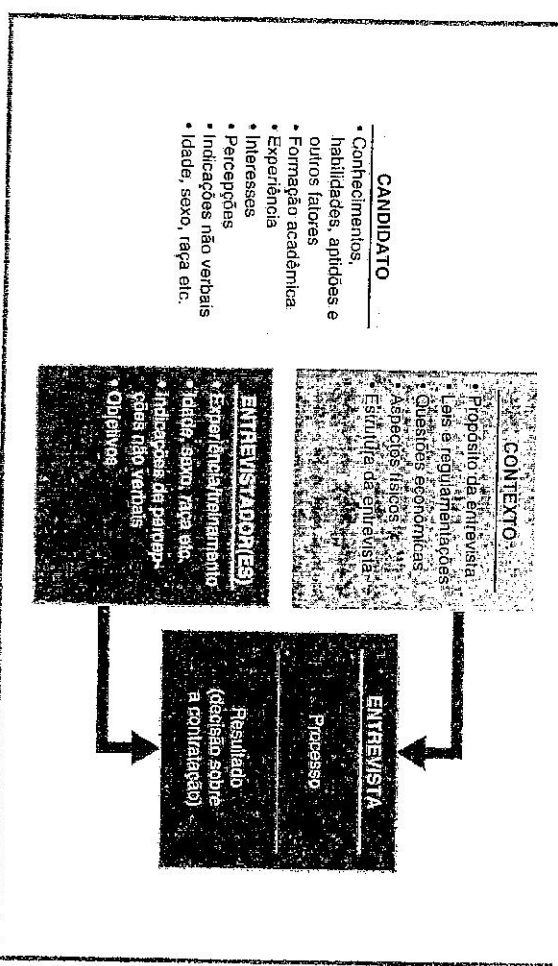
Além de oferecer uma ampla gama de serviços de avaliação de candidatos, várias empresas de recrutamento, incluindo a BioPharma Worldwide, registram digitalmente candidatos à vaga e postam as entrevistas no site. As corporações acessam os sites e verificam, gratuitamente ou mediante uma pequena taxa, os candidatos disponíveis. Ao gravar e divulgar as entrevistas para os executivos de diversas organizações, as empresas podem eliminar complicações relacionadas ao agendamento e à realização de muitas entrevistas a mais.¹⁷

Orientações para entrevistadores

As empresas devem ter cautela para selecionar os entrevistadores que trabalham na contratação de funcionários. Entre as qualidades desejáveis estão humildade, capacidade de pensar objetivamente, maturidade e seriedade. Dada a importância da diversidade na força de trabalho, a experiência na associação a pessoas com as mais diversas formações também é desejável. Características a ser evitadas nos entrevistadores incluem falar demais, ter opiniões radicais e ser parcial.

A Figura 6-4 resume as variáveis e os processos envolvidos em uma entrevista de emprego. A figura demonstra que um número de características do candidato e fatores situacionais podem influenciar nas percepções do entrevistador e, consequentemente, na decisão sobre a contratação. Por exemplo, a raça e o sexo de um candidato podem influenciar nas expectativas, na visão tendenciosa e nas atitudes de um entrevistador; isso, por sua vez, pode afetar o resultado da entrevista. Mesmo um encaminhamento limitado das variáveis mostradas na Figura 6-4 pode ajudar a aumentar a efetividade na realização de entrevista por gerentes e supervisores.

FIGURA 6.4 Variáveis na entrevista para contratação



Treinamento do entrevistador

O treinamento pode aprimorar acenadamente a competência dos entrevistadores. Se não for contínuo, o treinamento para gerentes, supervisores e representantes de RH que conduzem entrevistas deve ser feito pelo menos periodicamente. Os programas de treinamento para entrevistador devem incluir a prática de entrevistas conduzidas sob orientação. A prática em entrevistas pode ser gravada e avaliada posteriormente em uma sessão de treinamento em grupo. Algumas variáveis na técnica são naturais. Entretanto, a lista a seguir apresenta 11 regras fundamentais para entrevististas de emprego que são, geralmente, aceitas e fundamentadas por pesquisas.

1. *Entender o trabalho.* Talvez a etapa mais crítica para garantir aos entrevistadores um bom trabalho é certificar-se de que eles entendam o cargo e suas exigências. Pesquisas demonstraram que os entrevistadores que entendem os parâmetros de um cargo são melhores em entrevistar pessoas e avaliar suas respostas.
2. *Estabelecer um plano de entrevista.* Examine os objetivos da entrevista e determine as áreas e perguntas específicas a serem cobertas. Revise os requisitos do trabalho, dados do formulário de solicitação de emprego, pontuação de teste e outras informações disponíveis antes de ver o candidato.
3. *Estabelecer e manter um relacionamento profissional, além de ouvir eficientemente.* Cumprimente o candidato de maneira receptiva, explicando o objetivo da entrevista, mostrando interesse sincero e ouvindo-o com atenção. Para tentar entender quem o candidato é, não basta apenas falar, é necessário sugerir. Evite manter uma conversa não relacionada ao trabalho para evitar possíveis desvios.
4. *Prestar atenção a pistas não verbais.* Expressões faciais, gestos, posição corporal e movimentos do candidato fornecem pistas para suas atitudes e sentimentos. Os entrevistadores devem estar cientes do que eles mesmos estão comunicando de forma não verbal.

5. *Fornecer informações da maneira mais aberta e honesta possível.* Responda com franqueza e clareza às perguntas do candidato. Apresente um quadro realista do trabalho.
6. *Usar as perguntas com eficiência.* Faça perguntas abrangentes em vez de perguntas que podem ser respondidas com "sim" ou "não". Não faça perguntas que "levern" o candidato à resposta "certa". Fornece as frases de maneira neutra.
7. *Separar fatos de inferências.* Durante a entrevista, registre informações factuais. Posteriormente, registre suas inferências ou interpretação dos fatos. Compare suas inferências com as de outros entrevistadores.
8. *Reconhecer estereótipos e preconceitos.* O estereótipo envolve formar opiniões generalizadas de pessoas de um dado sexo, raça, grupo étnico ou aparência. Como mencionamos, um desvio típico é os entrevistadores considerarem mais aceitáveis os estranhos que têm interesses, experiências e formações semelhantes às suas. Outro desvio ocorre quando entrevistadores ficam com uma "quedinha" pelos candidatos, principalmente se o candidato for extrovertido e charmoso. Se a extroversão for uma característica importante para o cargo (como no caso de vendas), escolher um candidato extrovertido pode ser apropriado. Entretanto, um candidato menos extrovertido que é mais consciente pode ser melhor para um trabalho em que é necessário ter atenção ou que exige que a pessoa trabalhe sozinho. Em outras palavras, é preciso avaliar os candidatos com base nas características do cargo e não, por exemplo, no fato de ter cursado a mesma faculdade que o entrevistador.
9. *Evitar o "feito halo", ou seja, julgar um indivíduo favorável ou desfavoravelmente com base apenas em um ponto forte (ou fraco) ao qual você atribui alto valor.* Além disso, evite a influência da "beleza". A discriminação contra pessoas que não são armenas é uma forma constante e generalizada de discriminação na seleção. (Se você for um candidato, lembre-se de que pode ser difícil para os entrevistadores controlarem seus desvios, logo a primeira impressão conta. O grau de influência que os candidatos exercem sobre o entrevistador está na Figura 6.5.)
10. *Controlar o curso da entrevista.* Estabeleça um plano de entrevista e siga-o. Começa ao candidato oportunidade para falar, mas mantenha o controle da situação para alcançar os seus objetivos.
11. *Padronizar as perguntas.* Para aumentar a confiabilidade da entrevista e evitar a discriminação, faça as mesmas perguntas a todos os candidatos a determinado cargo. Faça anotações cuidadosas, registre dados, impressões e qualquer informação relevante, incluindo o que foi dito ao candidato.

FIGURA 6.5

Como os atributos físicos dos candidatos influenciam os entrevistadores

	SEM INFLUÊNCIA	POUCA INFLUÊNCIA	FORTE INFLUÊNCIA
Alcance	6%	21%	73%
Roupa não adequadas para entrevista	13%	39%	48%
Aperto de mão	22%	45%	33%
Piercing	26%	43%	31%
Tatuagens à mostra	25%	46%	29%
Cor da cabelo incomum	26%	46%	28%
Cabelo incomum	30%	49%	21%
Bruno (masculino)	54%	34%	12%
Barba	73%	22%	5%
Bigode	83%	16%	1%

Fonte: Occupational Outlook Quarterly.

Gerenciamento da diversidade: suas perguntas estão de acordo com a lei?

Todos os aspectos daquilo que é ilegal ou legal em uma entrevista de seleção se tornam muito complicados. Existem interpretações diferentes e às vezes contraditórias, por parte dos tribunais, da EEOC e do OFCCP (Office of Federal Contract Compliance Program) sobre o que se pode perguntar em uma entrevista. Conforme dizem as leis federais não existem perguntas que sejam expressamente proibidas. Entretanto, a EEOC desfavorece perguntas diretas e indiretas relacionadas a raça, cor, religião, sexo, nacionalidade, status de cuidador e outros fatores de que falamos no Capítulo 3. Algumas perguntas que anteriormente os entrevistadores se sentiam livres para realizar, hoje são consideradas questões potencialmente perigosas. Os tribunais federais têm limitado severamente as áreas de questionamento. Um entrevistador, por exemplo, pode perguntar sobre deficiências físicas, caso o cargo envolva trabalho manual, mas não em outras situações. É inapropriado, por exemplo, perguntar às mulheres (ou aos homens) se são casadas ou se têm filhos. Diversos estados têm leis sobre práticas de contratação justa que são mais restritivas do que a legislação federal. Em termos gerais, se uma pergunta estiver relacionada ao trabalho, se for feita a todos os candidatos e não fizer nenhuma discriminação contra nenhum grupo de candidatos, provavelmente será aceita pelas autoridades governamentais.

Os entrevistadores, geralmente, realizam entrevistas orientadas a evitar perguntas possivelmente discriminatórias. Os exemplos de perguntas apropriadas e inapropriadas apresentados no box Destaques na GRH 3 podem servir de diretrizes para formulários de solicitação, bem como para entrevistas preliminares. Diretrizes completas podem ser desenvolvidas com base em informações atuais disponíveis nas EEOC regionais e distritais, além de agências de práticas de contratação justa.

Seleção pós-entrevista

Quando o entrevistador está satisfeito com as qualificações que o candidato parecer ter, são investigadas as informações sobre o emprego anterior e outras por ele fornecidas.

Verificação de referências

As organizações verificam as referências dos candidatos de diversas formas. Em geral, a verificação por telefone é preferível porque poupa tempo e possibilita mais sinceridade.

Contudo, é frequente a utilização de fax, correio e e-mail. A President InfoTech, empresa de gerenciamento de sistemas de computador em Fairfax, Virgínia, primeiro comunica-se com as referências para estabelecer contato, posteriormente envia-lhes por fax ou e-mail um questionário de duas páginas, solicitando para pontuarem numericamente os diversos atributos relacionados ao cargo do candidato. No final do questionário, há um espaço para anotação de comentários e recomendações.

As informações mais confiáveis geralmente vêm de supervisores, que têm mais condições de falar sobre os hábitos de trabalho e sobre o desempenho do candidato. Consultas por escrito das informações relativas ao cargo, atribuições e salários obtidos do RH da empresa anterior também são bastante úteis. O box Destaques na GRH 4 apresenta uma lista de perguntas úteis sobre os candidatos, que podem ser feitas quando da verificação de suas referências. 18

Com base na Lei da Privacidade de 1974, as pessoas têm o direito legal de examinar as cartas de referência sobre elas (a menos que renunciem a esse direito). Embora a Lei da Privacidade se aplique somente aos registros mantidos pelas agências do governo federal, outras formas de legislação referentes à privacidade, na maioria dos estados, têm influenciado as empresas a "limpar" arquivos pessoais e libertá-los para análise e questionamento por parte dos funcionários envolvidos. 19

É importante pedir que os candidatos preencham formulários que autorizem a solicitação de informações de ex-empregadores e outras fontes de referência. Mesmo com essa proteção, muitas empresas evitam escrever uma avalia-

3 DESTAQUES NA GRH

Perguntas apropriadas e inapropriadas em situação de entrevista

PERGUNTAS APROPRIADAS

PERGUNTAS INAPROPRIADAS

Nacionalidade	Você já trabalhou com um nome diferente? Você fala alguma língua estrangeira que pode ser relevante para esse cargo?	Qual é a origem do seu nome? Qual é sua ascendência?
Idade	Você tem mais de 18 anos? Se contratado, você pode provar sua idade?	Qual é a sua idade? Qual é a data de seu nascimento?
Sexo	(Não diga nada a menos que envolva uma qualificação ocupacional inerente para a ocupação.)	Você é homem ou mulher?
Raça	(Não diga nada.)	Qual é a sua raça?
Deficiência física	Você tem alguma deficiência que pode impedir o desempenho no cargo? Você está disposto a realizar exame físico se o cargo exigir?	Você tem algum problema físico? Quando foi seu último exame físico? Qual é a cor dos seus olhos, cabelos etc.?
Altura e peso	(Não apropriado a menos que seja uma qualificação ocupacional inerente para a ocupação.)	Qual é a sua altura? Quanto você pesa?
Residência	Qual é seu endereço? Por quanto tempo reside no local?	Quais são as pessoas (nome/grau de relacionamento) com as quais você vive?
Religião	Você pode informar uma pessoa quanto ao horário de trabalho exigido?	Você tem alguma afiliação religiosa?
Registro militar	Você tem experiência/formação militar pertinente a esse cargo?	Que tipo de pagamento você recebeu?
Formação acadêmica e experiência	Que escola você frequentou? Qual sua experiência profissional anterior? Por que você saiu? Qual seu histórico salarial?	Trata-se de uma escola afiliada à igreja? Quando você se graduou?
Antecedentes criminais	Você já foi incriminado por algo? (Pode não ser apropriado a menos que não esteja convicido de ser uma qualificação ocupacional inerente para a ocupação.)	Você já foi preso?
Cidadania	Você está legalmente apto a trabalhar nos Estados Unidos?	Você é um cidadão dos Estados Unidos?
Status familiar/matril	Qual é o nome, endereço e número de telefone de uma pessoa que podemos contatar em caso de emergência?	Você é casado, divorciado, solteiro? Você prefere ser tratado como senhorita ou senhor? Você tem filhos? Qual é a idade deles?

ção do ex-funcionário por meio de ser processadas. Muitos entrevistadores apenas verificam as datas de emprego e posições. Mas até mesmo empresas que não forneceram recomendações foram processadas. Outras empresas foram processadas por contratação negligente — sabendo que um ex-empregador passou a ser um risco aos outros ao divulgar o fato. Clientes dessa situação, vários estados norte-americanos criaram estatutos oferecendo proteção quanto à responsabilidade das empresas que fornecem referências de boa-fé. 20

DESTAQUES NA GRH

4 Questões para verificação de referências

- Qual é sua relação com o candidato? Você é o supervisor subordinado ou colega da pessoa?
- Qual é a data final e a de início do emprego anterior do candidato?
- Quais eram as responsabilidades e o título do candidato?
- Em quais áreas o candidato sobresaiiu?
- Em quais áreas o candidato precisava de aperfeiçoamento?
- Qual foi a maior conquista do candidato na empresa?
- O quão bem o candidato se comunicava e se relacionava com os outros?
- Como o candidato lidava com conflitos e estresses?
- Até onde o candidato estava direcionado no sucesso?
- O candidato faltou muito?
- Por qual razão o candidato deixou sua empresa?
- Você o contrataria novamente?
- Há algum problema sério com o candidato que devemos saber?
- Há alguma informação adicional sobre o candidato que você gostaria de compartilhar?

Fonte: Alison Doyle, "Referencia Check Questions", *Abolition*, acessado em 24 de março de 2011, http://www.abolition.com/CarolynHirschman_TheWholeTruth_HRM&gadget=45, n. 6 (junho de 2009), 96-72.

Verificação de antecedentes

Após os ataques de 11 de setembro de 2001 e a onda de escândalos corporativos como os da extinta Enron, investigar o histórico de candidatos se tornou um procedimento padrão para muitas empresas, de forma a evitar diversos problemas, de desfalques até roubo de mercadorias e violência no local de trabalho. Além do mais, tribunais estaduais têm estabelecido que as empresas podem ser consideradas responsáveis por contratação negligente se não verificarem adequadamente o histórico do candidato. A lei federal exige que sejam realizadas amplas verificações dos históricos de todos os candidatos a emprego quando se trata de creches, por exemplo. Essa lei também proíbe que criminosos condenados se envolvam em transações relacionadas a finanças e à segurança.

Entre as opções de verificação estão o serviço de Segurança Social, a averiguação do passado profissional, da formação, de licença e certificação. Outros tipos de checagem podem ser feitos caso tenha relação com o emprego para o qual se está contratando. A checagem inclui a verificação do registro dos veículos motorizados (no caso de empregos em que é necessário dirigir veículos), a verificação de crédito (quando o emprego se relaciona a lidar com dinheiro) e a verificação de registros militares. A checagem de condenações se tornou um procedimento padrão da averiguação de antecedentes. Conforme a Society of Human Resources Management (Sociedade para a Gestão de Recursos Humanos), 73% das principais empresas verificam os antecedentes criminais dos candidatos. Entretanto, como indicamos, a EEOC constatou que isso pode ter um impacto diverso em profissionais hispânicos ou negros, que, em relação a outros grupos, apresentam taxas mais altas de condenação e de encarceramento. Se o histórico criminoso for levado em conta, os empregadores também devem considerar a natureza do cargo, a gravidade do crime e há quanto tempo ele ocorreu, declarou a EEOC.

Por exemplo, faz sentido desqualificar um candidato condenado por desfalque para a função de escriturário, mas não caso tenha sido condenado por dirigir bêbado.²¹

Consulta ao crédito

As consultas ao crédito são amplamente usadas por empregadores para selecionar candidatos. Essas consultas são mais amplamente disponíveis e baratas nos Estados Unidos atualmente do que em outros países, porque esse país dispõe de um sistema nacional de relatórios de crédito. Contudo, a Lei para as Transações de Crédito Justas e Precisas de 2003 (projetada, entre outros motivos, para dificultar o roubo de identidade), a Lei para Elaboração de Relatórios de Declaramento sobre Contratação de 1998 e a Lei para a Reforma de Relatórios de Crédito no Consumidor de 1996, restringem o compartilhamento de algumas informações sobre crédito. Para recorrer a esse tipo de relatório com a finalidade de tomar decisões sobre contratação, as organizações devem seguir cinco importantes etapas.

Em primeiro lugar, a empresa deve verificar as leis do estado para ver se os relatórios de crédito podem ser usados com apoio legal. Com muita frequência, usa-se a verificação de crédito quando ela não é realmente necessária. Esse tipo de verificação pode afetar adversamente candidatos qualificados que passaram longos períodos desempregados ou enfrentaram falência ou hipoteca — problemas que se tornaram comuns entre os trabalhadores na última recessão. Reconhecendo esse problema e o fato de a verificação de crédito poder levar à identificação de roubo, alguns estados começaram a limitar seu uso. Por exemplo, o estado de Washington proíbe a verificação de crédito para propósitos de contratação. A EEOC avisou os empregadores recentemente que eles podem ter um impacto adverso em alguns grupos protegidos.

As organizações precisam solicitar e receber uma autorização por escrito dos candidatos, caso esse relatório seja necessário. Se a organização decidir não contratar o referido candidato, com base no relatório, ela deverá enviar-lhe uma notificação. Apesar de a notificação poder ser feita verbalmente, por escrito ou eletronicamente, ela deve conter o nome, endereço e número de telefone do órgão que forneceu o relatório. A empresa também deve apresentar uma declaração de que o órgão que elaborou o relatório não tomou a decisão sobre a contratação, que o candidato tem o direito de obter uma cópia adicional do relatório, gratuitamente, e que ele tem o direito de contestar a exatidão das informações fornecidas no relatório do órgão.²²

Assim como ocorre no processo de inscrição, muitas verificações antes realizadas manualmente agora são efetuadas *on-line* por meio de bancos de dados de computadores. Contudo, essa alternativa exige a verificação de muitos bancos de dados diferentes, considerando município por município. As informações sobre candidatos de outros países são ainda mais difíceis de ser obtidas. Além disso, investigar as áreas do histórico de um candidato que são irrelevantes para as exigências do cargo ao qual ele se candidatou pode levar as empresas a se exporem a acusações de violação de privacidade.

Para estar em conformidade com as diferentes leis estaduais quanto à privacidade e ao tratamento justo e consistente de todos os candidatos, muitas empresas usam o sistema de verificação eletrônica gratuita do departamento de segurança interna para conduzir verificações de antecedentes. As verificações eletrônicas estão sendo mais amplamente usadas porque os empregadores estão sendo pressionados pelos governos estadual e federal para que seja verificado se as pessoas que estão contratando estão legalmente aptas a trabalhar nos Estados Unidos. Outras empresas terceirizam alguns ou todas as verificações, que devem ser certificadas pela National Association of Professional Background Screeners (Associação Nacional de Verificadores de Experiências Profissionais).

Além disso, alguns métodos de anúncio de emprego atualmente têm ferramentas de verificação *on-line* que permitem aos candidatos conduzirem a verificação de seus próprios históricos e divulgá-los virtualmente antes da realização de qualquer tipo de entrevista. A ideia é demonstrar aos empregadores que o solicitante tem um registro criminal limpo, um histórico de trabalho satisfatório e que seria um bom funcionário.²³ Como explicamos, há um aumento no número de empresas que estão fazendo buscas na internet para descobrir informações de antecedentes de um possível candidato.

Testes pré-admissionais

RESULTADO DO APRENDIZADO 4
Os testes de personalidade, assim como outros testes utilizados no processo de seleção, têm sofrido críticas ao longo das décadas. Por que você acha que para alguns candidatos os testes de personalidade são contestáveis? Em que bases sua aplicação em processos de seleção poderia ser justificada?

teste
pré-admissional
Medida objetiva e padronizada de uma amostra de comportamento usada para avaliar conhecimentos, habilidades, aptidões (CHA) e outras características de uma pessoa em relação a outros indivíduos

O teste pré-admissional é uma medida padronizada e objetiva de uma amostra comportamental usada para medir conhecimentos, habilidades, aptidões (CHA) e outros fatores de uma pessoa em relação a outros indivíduos.²⁴ Como os Estados Unidos se mobilizaram para a Primeira Guerra Mundial no verão de 1917, alguns dos psicólogos mais talentosos no país trabalharam juntos para desenvolver o que posteriormente seria conhecido como testes de inteligência *alpha* e *beta* do exército. (O teste *alpha* foi elaborado para a população em geral e o *beta*, para estrangeiros e indivíduos com poucas habilidades de leitura.) Os testes foram usados para identificar os candidatos a oficiais e para selecionar e alocar outros recrutas em potencial. Durante aquela época, testes pré-admissionais eram importantes em programas de RH de organizações privadas e públicas.²⁵ Nem todas as empresas conduzem testes pré-admissionais, mas muitas estão fazendo isso. Um estudo da American Management Association constatou que 44% dos membros do grupo usam testes para selecionar funcionários.

Aplicação para um pequeno negócio

Estrutura do processo de seleção em pequenas empresas

Como as pequenas empresas selecionam profissionais? De forma não muito sistemática, segundo alguns profissionais de recursos humanos e pesquisadores, "Infelizmente, pequenas negócios geralmente realizam um mau trabalho ao selecionar funcionários... com frequência, os candidatos são familiares ou amigos que não têm habilidades básicas para aumentar as capacidades organizacionais e serem rentáveis/sucesso", diz um executivo e *blogger* que orienta outros empreendedores na tentativa de ajudá-los a alcançar resultados superiores.

Às vezes, uma pequena empresa faz más seleções porque está ansiosa para contratar alguém quando tem poucas pessoas na equipe. Mas se a pessoa errada for contratada, isso gera problemas. Outra armadilha é ser muito confiante quanto ao "tipo" certo de pessoa para o cargo, o que pode fazer com que os gerentes de contratação julguem rapidamente os candidatos com base em conversas casuais antes de identificar as qualificações para o cargo.

Verificar apropriadamente os candidatos não leva apenas aos melhores profissionais, mas também ajuda a empresa a defender caso seja acusada de práticas discriminatórias. Um empreendedor, que pode demonstrar que contratou funcionários com base em um processo sistemático, tem reduzidas chances de ter problemas legais. Pelo menos um estudo constatou que o recrutamento formal e as técnicas de seleção dão aos candidatos uma percepção positiva das empresas e Especialistas oferecem o seguinte conselho aos gestores de pequenas empresas: adicionar uma estrutura ao processo seletivo não deve ser difícil. Você pode identificar as qualificações para o cargo de uma forma similar à mostrada na Figura 6.3. Logo, desenvolva uma série de perguntas situacionais e abrangentes para extrair do candidato informações sobre o conhecimento de cargo, a consciência, o interesse no trabalho e o quão bem a personalidade dele se ajusta ao cargo. Assim que você tiver as perguntas, faça as mesmas perguntas para todos os candidatos. Considerando que o cargo não tenha sido alterado, o mesmo formulário e as mesmas perguntas podem ser reutilizados quando vagas surgirem posteriormente, assim como você precisará reavaliá-los. Por último, o desfecho e o rodo podem ser particularmente devastadores para pequenas empresas, por isso verifique os antecedentes dos candidatos e cheque suas referências, mesmo se os conhecer. Você pode ser surpreendido pelo que encontra.

Fonte: "Selecting Job Best", *Atlanta*, 9 de novembro de 2010. <http://www.galeels.com/>; Barkana e Linda Dyer, "Hiring Employees and Keeping Them: Predicting Loyalty in the Small Business", *Journal of Small Business Media & Entrepreneurship* 23, n. 3 (2010), 445.

Uma das vantagens de realizar testes antes da contratação é que essa situação cria a possibilidade de ações judiciais. Uma pequena, porém crescente, parcela de empresas tem sido processada por candidatos sob a acusação de os testes a que foram submetidos serem discriminatórios. Há também evidência de que mais testes são exigidos, conforme o aumento da probabilidade de ação judicial e quanto mais importante for para as empresas demonstrarem confiabilidade e validade em seus procedimentos. A frequência relativa de discriminação também parece variar por tipo de cargo e indústria. Aparentemente, as áreas da polícia, do corpo de bombeiros e do ensino — que geralmente exigem que os candidatos se submetam a mais testes — tendem a sofrer mais processos judiciais.²⁶

Os testes têm desempenhado papel mais importante em programas de RH em que a contratação com base no mérito é exigida por lei. As agências públicas tiveram os mesmos tipos de problemas com seus programas de aplicação de testes que as empresas no setor privado. Seus funcionários, entretanto, foram forçados a aprimorar seus programas de aplicação de testes em vez de abandoná-los.

Muitas organizações contam com consultores de testes profissionais, como a *Wendantic Inc.*, de Libertyville, Illinois, para aprimorar seus programas de testes e atender às exigências da EEO. É responsabilidade do desenvolvedor do teste garantir que ele atenda aos padrões de validade e confiabilidade.²⁷ Os dados sobre a confiabilidade do teste são apresentados no manual para o teste. Entretanto, uma empresa não deve apenas considerar a palavra do desenvolvedor quanto aos testes serem confiáveis e válidos. Nos Estados Unidos, uma fonte de informação sobre testes disponíveis comercialmente — o *Mental Measurements Yearbook (MMY)* — pode ser encontrada na maioria das bibliotecas. Publicado periodicamente, o *MMY* contém informações descritivas e revisões críticas feitas por especialistas sobre os vários tipos de testes. As revisões são úteis para avaliar um teste específico a ser aplicado em situações de emprego. A empresa deve verificar se o teste foi validado conforme as *Diretrizes-padrão para Seleção de Pessoal*, se foi validado pelo impacto diferente e se não foi contestado judicialmente ou pela EEOC.

Tenha em mente que mesmo se um teste for confiável e válido para posições em algumas empresas, ele pode não ser confiável e válido para as posições em sua organização por elas serem, de certa forma, diferentes. Os gerentes, portanto, precisam fazer a análise do cargo para determinar as habilidades envolvidas que efetivamente devem ser testadas e eliminar testes desnecessários ou repetidos. Por exemplo, a FedEx aplicou um teste de habilidades básicas para promoção de funcionários, mas o abandonou seguindo uma ação judicial segundo a qual o teste era discriminatório. Outras considerações envolvem custo, tempo e facilidade de administrar e pontuar os testes. No caso de alguns cargos, os custos dos testes podem superar os benefícios.

Tipos de testes

Palaremos mais sobre o que as demandas da EEOC, considerando a validade dos testes pré-admissionais, descrevem nesta seção. Primeiro, veremos diferentes tipos de testes pré-admissionais.

Testes de conhecimento de cargo

Nos Estados Unidos, as agências governamentais e as comissões de licenciamento geralmente desenvolvem testes de conhecimento de cargo, um tipo de teste de aproveitamento designado para medir o nível de compreensão da pessoa em relação a determinado cargo. O Uniform CPA Examination, aplicado a contadores públicos certificados é um desses testes. A maior parte dos exames na área de serviços públicos, por exemplo, tem como objetivo determinar se um candidato tem as informações e os conhecimentos que lhe permitirão assumir o cargo sem treinamento.²⁸ Os testes de conhecimento de cargo também são usados pelo Exército dos Estados Unidos pela Força Naval, pela Força Aérea e pela Marinha. Qualquer um que quiser ser piloto nas Forças Armadas e voar em jatos milionários, por exemplo, deve passar pelo teste de conhecimento de cargo extensivo.

Provas práticas

As provas práticas, exigem que o candidato realize tarefas que realmente fazem parte do trabalho exigido pelo cargo. Assim como os testes de conhecimento de cargo, as provas práticas são elaboradas com base em uma descrição cuidadosa

No caso de cargos que exigem habilidades específicas, é comum que os empregadores solicitem aos candidatos que demonstrem suas habilidades por meio de provas práticas.



zamente desenvolvida que, conforme dizem os especialistas, inclui as principais funções do cargo; as provas são, assim, consideradas como conteúdo válido. As organizações interessadas na seleção com base na competência — ou seja, na contratação com base na observação de comportamentos previamente demonstrados para distinguir funcionários de sucesso — usam provas práticas para verificar potenciais funcionários "em ação".²⁹

As provas práticas têm sido concebidas para vários cargos. Entre essas provas estão o teste de leitura de mapa, para funcionários de controle de tráfego, o teste de torno, para operadores de máquinas, o teste complexo de coordenação, para pilotos, o teste situacional, para gerentes, o teste de discussão de grupo, para supervisores, e o teste de julgamento e decisão, para administradores. A cidade de Miami utilizou provas práticas para cargos diversos, como encanador, planejador e contador assistente. A Força Aérea Norte-Americana tem aplicado essas provas para o pessoal inscrito em oito áreas diferentes de especialidade. Em número crescente de casos, as provas práticas são auxiliadas por simulações de computador, principalmente quando a aplicação da prova envolve risco para o candidato. Os relatórios indicam que esse tipo de teste é eficiente em termos de custos, é confiável, válido, justo e aceitável para os candidatos.³⁰

Centro de avaliação

Processo por meio do qual os indivíduos são avaliados enquanto participam de uma série de situações que permitem aquelas que poderiam enfrentar no trabalho

Um centro de avaliação é um processo (não um lugar) por meio do qual os indivíduos são avaliados enquanto participam de uma série de situações que lembram aquelas que poderiam enfrentar no trabalho. Nesse centro, os candidatos se empenham nos seguintes tipos de atividades:

- **Cesta de testes.** O método é usado para simular uma situação-problema. Os participantes recebem vários documentos, cada um descrevendo algum problema ou situação que exija resposta imediata. Os candidatos são, assim, forçados a tomar decisões sob pressão de tempo e também a determinar qual é a prioridade em cada problema.
- **Discussões de grupo sem coordenador.** Nessa atividade, os trainees reúnem-se para discutir um tópico específico, com ou sem papéis designados no grupo. Os participantes recebem pouca ou nenhuma instrução sobre como abordar o tópico e não são informados das decisões a que devem chegar. Os trainees, sem o líder do grupo, são avaliados quanto a iniciativa, habilidades de liderança e capacidade para trabalhar em grupo
- **Dramatização.** Esse teste pode envolver a preparação e o engajamento em uma reunião de clientes ou em uma reunião de líderes de equipe com os respectivos subordinados. Um avaliador treinado avalia o participante usando uma escala de avaliação estruturada.

- **Entrevistas comportamentais.** O entrevistador faz uma série de perguntas ao participante sobre como ele agiria em determinadas circunstâncias de trabalho. Algumas vezes, as entrevistas comportamentais são combinadas com vídeos mostrando simulações de trabalho, e pede-se aos participantes, nos intervalos, que façam escolhas em relação a que atitudes tomariam nas situações apresentadas.

No final do período no centro de avaliação, as observações dos assessores são combinadas e integradas para desenvolver um quadro geral dos pontos fortes e das necessidades dos participantes. Um relatório é enviado à organização que realizou os testes e é dado um retorno aos participantes. Por conta dos custos envolvidos, os centros de avaliação são geralmente usados para selecionar gerentes.

Testes de capacidade cognitiva

Os testes de capacidade cognitiva medem capacidades mentais, como a inteligência geral, a fluência verbal, a capacidade numérica e a de raciocínio. Um conjunto de testes com lápis e papel — General Aptitude Test Battery (GATB), Scholastic Aptitude Test (SAT), Graduate Management Aptitude Test (GMAT) e o Bennett Mechanical Comprehension Test — mede as capacidades cognitivas. A Figura 6.6 mostra alguns itens que poderiam ser usados para medir capacidades cognitivas diferentes.

Embora os testes de capacidade cognitiva possam ser desenvolvidos para medir áreas muito especializadas, como a compreensão de leitura e as relações espaciais, muitos especialistas acreditam que a validade desses testes reflete simplesmente sua conexão com a inteligência geral. Medidas da inteligência geral (ou seja, *g*) têm mostrado ser bons fatores de predição do desempenho em uma ampla variedade de cargos.³¹

6.6

Exemplos de perguntas de um teste de capacidade cognitiva

- Verbal**
1. Qual é o significado da palavra "sub-replicio"?
 - a. claudesino
 - b. sinuoso
 - c. alegre
 - d. doce
 2. O que "ei," representa gramaticalmente na seguinte frase: "Eu espero que possa aprender a jogar"?
 - a. sujeito
 - b. predicado nominativo
 - c. objeto direto
 - d. objeto da preposição
- Quantitativo**
3. Divida 50 por 0,5 e acrescente 5. Qual é o resultado?
 - a. 25
 - b. 30
 - c. 95
 - d. 105
 4. Qual é o valor de 144²?
 - a. 12
 - b. 72
 - c. 95
 - d. 20736
 5. _____ está para o *bote* como a *neve* está para _____.
 - a. Navegar, esquiar
 - b. Água, inverno
 - c. Água, esquiar
 - d. Motor, água
 6. Duas mulheres jogaram cinco partidas de xadrez. Cada uma ganhou o mesmo número de partidas e não houve empate. Como isso pode acontecer?
 - a. Houve uma desistência.
 - b. Uma jogadora trapaceou.
 - c. Elas jogaram com pessoas diferentes.
 - d. Uma partida ainda está em andamento.
 7. Se a engrenagem A e a engrenagem C estiverem no sentido anti-horário, o que acontece com a engrenagem B?
 - a. Gira no sentido anti-horário.
 - b. Gira no sentido horário.
 - c. Fica parada.
 - d. Trava todo o sistema.

q 7 2 9 9 9 p 7 p 6 v 2 b 1.3sp:psd59d

Testes de dados biográficos

Os testes de dados biográficos coletam informações biográficas sobre candidatos que demonstraram correlação com o sucesso no cargo. Os candidatos são questionados quanto aos eventos e comportamentos que refletiram atitudes, experiências, interesses, habilidades e capacidades. Tipicamente, quanto às questões relacionadas a eventos que ocorreram na vida da pessoa, pergunta-se o que ela fez nessas situações. A ideia é que o comportamento passado seja o melhor predictor do comportamento futuro. Por exemplo, uma questão pode ser "Quanto tempo você leu nos últimos seis meses?" ou "Com que frequência você pôde de lado determinadas tarefas para completar outras mais difíceis?" Quem realiza os testes escolhe uma das diversas alternativas predeterminadas para uma melhor adequação a comportamentos e experiências passadas.

Uma resposta a uma única questão de dados biográficos é o do pequeno valor. Em vez disso, é o padrão de respostas a diversas situações que dá aos dados biográficos o poder de prever finuros comportamentos no cargo. Apesar de essas testes serem bons predictors do sucesso no cargo, são sofisticados e devem ser desenvolvidos e validados por profissionais. Outra desvantagem é que as questões podem não parecer claramente relacionadas ao cargo em questão, assim os candidatos podem questionar a validade dos testes e acreditar que sejam uma invasão à privacidade.³¹

Inventário de interesses e de personalidade

Enquanto os testes de capacidade cognitiva medem a capacidade mental de uma pessoa, os testes de personalidade medem sua disposição e temperamento. Durante a década de 1990, por exemplo, estudos realizados pelo Exército dos Estados Unidos revelaram que os testes de capacidade cognitiva eram os melhores métodos de previsão da prontidão dos soldados para adquirir proficiência técnica. Esses testes também demonstraram ser os melhores instrumentos para prever a motivação, como a iniciativa de liderança e a propensão para aderir às regras estabelecidas. Anos de pesquisa mostram que cinco dimensões podem sintetizar os traços de personalidade. Os fatores do "Big Five" incluem:

1. *Extroversão* — grau em que alguém é falante, sociável, ativo, agressivo e estimulável
2. *Receptividade* — grau em que alguém é confiável, amável, generoso, tolerante, honesto, cooperativo e flexível
3. *Consciência* — grau em que alguém é de confiança, organizado e perseverante nas tarefas
4. *Estabilidade emocional* — grau em que alguém é seguro, calmo, independente e autônomo
5. *Abertura para experiências* — grau em que alguém é intelectual, filosófico, cheio de idéias, criativo, artístico e curioso.³²

Testes de personalidades conhecidos incluem o CPI (California Psychological Inventory), o MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) e o teste denominado Caliper, composto de 180 questões, cujos usuários abrangem desde a FedEx até o Chicago Cubs.

Apesar das evidências, quando usados em combinação com capacidade cognitiva, testes dos traços de personalidade (tal como a consciência) podem ajudar a prever como uma pessoa desempenhará seu cargo se a conexão entre os dois for muito baixa historicamente.³⁴ Os testes de personalidade podem ser problemáticos caso discriminem restringem severamente seu uso. Além disso, os testes de personalidade que revelam algo sobre a debilidade mental da pessoa ou cerca condição psicológica, mesmo inadvertidamente, violam o Americans with Disabilities Act (Lei para os Norte-americanos Portadores de Necessidades Especiais). Em vez de ser usado para tomar decisões de contratação, o inventário de interesses e de personalidade pode ser mais útil na seleção ocupacional e no planejamento da carreira.

Testes de honestidade e de integridade

Muitas empresas usam testes psicológicos para avaliar a honestidade e a integridade dos candidatos. Esses testes têm sido aplicados em ambientes como lojas de varejo, em que os funcionários têm acesso a dinheiro ou mercadorias. Por exemplo, a Payless ShoeSource, instalada em Topeka, Kansas, usou um teste psicológico para reduzir o furto praticado por funcionários. Quando a empresa iniciou esse programa, as perdas totalizavam quase US\$ 21 milhões por ano entre suas 4.700 lojas. Em um ano de implementação do programa de seleção, a perda nos estoques caiu de algo em torno de 20% para menos de 1% das vendas.³⁶ As perguntas que podem fazer parte de um teste de integridade incluem:

- Qual é a probabilidade de você relatar que descobriu que um colega de trabalho estava roubando suprimentos?
- Um funcionário que mentiu no formulário deve ser demitido se a falsificação for descoberta?

Apesar de alguns estudos terem demonstrado que os testes de honestidade são válidos para prever o desempenho no cargo, bem como uma ampla gama de comportamentos perturbadores, por exemplo, roubo, problemas disciplinares e ausência, outros estudos questionaram sua validade.³⁷ É possível que os testes "funcionem" não porque prevejam o comportamento, mas porque intimidam candidatos desonestos a se juntarem à empresa. Por último, os candidatos podem encerrar os testes como uma invasão de privacidade. Dadas essas possibilidades, os especialistas em GRH devem usar os resultados de testes de honestidade com muita cautela e em conjunto com outras fontes de informação.³⁸

Teste utilizando o polígrafo

O polígrafo, ou detector de mentiras, é um dispositivo que mede as alterações na respiração, na pressão sanguínea e no pulso de uma pessoa que está sendo questionada. Ele consiste em um tubo de borracha que circunda o peito, uma pulseira em volta do braço e sensores anexados aos dedos que registram alterações psicológicas, conforme o examinador faz perguntas que exigem respostas do tipo *sim* ou *não*. As perguntas geralmente se referem a aspectos como uso de drogas, roubo na empresa ou ação em um crime não identificado.

O aumento crescente de contestações quanto ao uso de polígrafos em situações de emprego culminou com a Lei Federal de Proteção de Funcionários contra o Uso de Polígrafos, de 1988. A lei proíbe a utilização de detectores de mentira na seleção pré-admissional e o teste aleatório em funcionários atuais, e ela se aplica a todas as empresas, com exceção das organizações farmacêuticas e das empresas que fornecem guardas para garantir operações destinadas a manter a segurança e o bem-estar de indivíduos, assim como agências governamentais.³⁹ Essa lei define o termo *detector de mentiras* de forma a incluir polígrafos, decodificadores, analisadores de estresse vocal, analisadores de estresse psicológico e quaisquer dispositivos similares, mecânicos ou elétricos, que sejam empregados para obter algum tipo de diagnóstico sobre a honestidade ou a desonestidade de uma pessoa.

Outras cláusulas dessa lei especificam padrões de qualificação para os examinadores que utilizam polígrafos, condições para a realização dos exames e divulgação de informações quando o uso do polígrafo for autorizado. Em virtude dessa lei, as empresas tiveram de recorrer a alternativas, tais como testes de honestidade realizados por escrito e verificação do histórico dos candidatos. Entre as organizações mais afetadas estão bancos e empresas de varejo da Wall Street, que costumavam confiar muito em polígrafos. Anualmente, os polígrafos são empregados somente por uma pequena porcentagem de organizações, apesar de sua utilização ser predominante entre agências dedicadas à garantia do cumprimento da lei.⁴⁰

Testes de capacidade física

Além de identificar as capacidades mentais de um candidato, há casos em que os empregadores precisam avaliar as capacidades físicas. Principalmente em relação a cargos perigosos e de grandes exigências, como no caso de policiais e bombeiros, as capacidades físicas, como força e resistência, tendem a ser bons predictors, não apenas do desempenho, mas também de acidentes e ferimentos.⁴¹

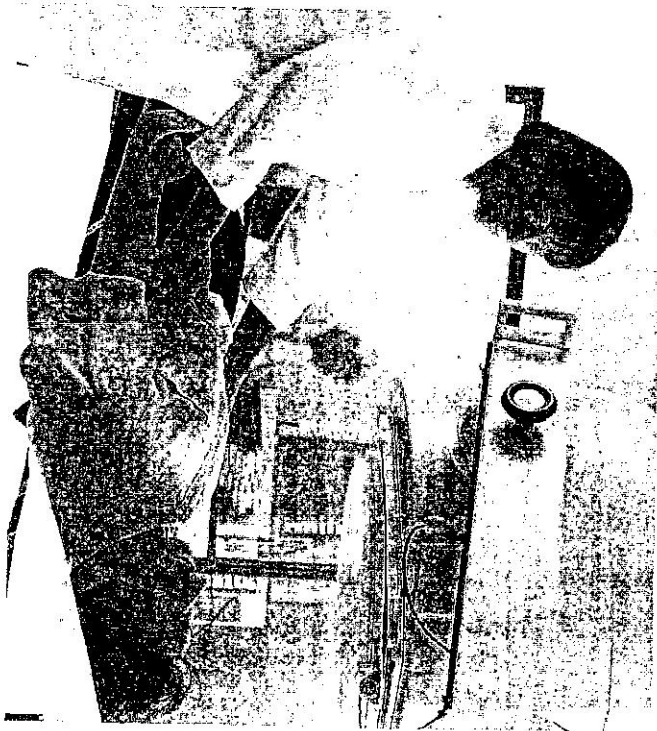
Os testes de capacidade física também devem ser aplicados com cuidado. No passado, as exigências de características como força, agilidade, altura e peso eram determinadas por uma suposição não validada da empresa de que essas características eram realmente necessárias. Isso colocava mulheres e portadores de necessidades especiais em desvantagem, uma situação que poderia levar a ações judiciais. Após a planta da Dial Corp. em Fort Madison, Iowa, ter aplicado um teste de resistência em 2000, a empresa foi processada. Antes de esse teste ser aplicado, aproximadamente 50% das pessoas contratadas na fábrica eram mulheres. Assim, que o teste foi implementado, a porcentagem caiu drasticamente. Posteriormente, uma decisão judicial em caráter de recurso decretou que o teste tinha impacto desigual em relação a mulheres porque os casos de ferimentos diminuíram em função de novas regras de segurança adotadas pela empresa alguns anos antes e não pela aplicação do teste.⁴²

Por conta de situações como essa, exigências que discriminavam as mulheres foram questionadas e modificadas, de modo a representar as demandas típicas de cada cargo. Além disso, evidências sugerem que um homem mediano é mais forte, mais rápido e mais vigoroso que uma mulher mediana, mas as mulheres tendem a ter mais equilíbrio, habilidade manual, flexibilidade e coordenação que os homens. Por essas razões, fica claro que (como no caso de outros métodos para seleção de possíveis funcionários) a aplicação de testes de capacidade física deve ser validada cuidadosamente com base nas funções essenciais do cargo.

Exames médicos

O exame médico é uma das últimas etapas do processo de seleção, porque é oneroso. Geralmente, o exame médico é realizado para assegurar que a saúde do candidato atende aos requisitos do cargo. Além disso, ele fornece uma base de comparação e interpretação em relação a exames médicos subsequentes. O objetivo final é praticamente importante,

Por conta de os exames médicos serem caros, são reservados para candidatos finais.



pois diz respeito a determinar deficiências causadas pelo trabalho, as quais devem ser indenizadas com base nas leis de compensação para os trabalhadores.⁴³

Por exemplo, o Americans with Disabilities Act (ADA) restringe o tipo de investigação médica e os exames que os empregadores podem solicitar. O Walmart, por exemplo, pagou US\$ 6 milhões em um processo judicial que envolveu uma acusação relativa à violação do ADA. De acordo com a EEOC, o questionário utilizado no processo de contratação pelo Walmart violava uma cláusula do ADA que restringia o tipo de informação médica que as empresas podiam solicitar aos candidatos a vagas de emprego. A lei declara de forma explícita que todos os exames devem estar diretamente relacionados às exigências do cargo. Além disso, os exames devem ser exigidos de todos os candidatos que se ofereçam para um cargo. O ADA proíbe as empresas de eliminar um candidato por apresentar elevado risco de lesão no trabalho ou por condição médica que possa ser agravada pelas demandas do cargo.

Aplicação de teste para detectar o uso de drogas

Desde a aprovação em 1988 do Drug-Free Workplace Act, lei para um local de trabalho livre de drogas, candidatos e funcionários de empreiteiros de obras federais, do Ministério da Defesa e daqueles que seguem as regulamentações do Ministério dos Transportes estão sujeitos à aplicação de testes para verificar o uso ilegal de drogas. Aproximadamente 40% das empresas privadas testam seus funcionários (Ver o Capítulo 13 para uma discussão mais extensa sobre esse tópico e para ter uma amostra da política para um local de trabalho sem drogas.) Urina, cabelo, saliva e teste de suor são os mais comuns. O teste com amostras de cabelo, por exemplo, pode evidenciar o uso de drogas ocorrido alguns meses antes. O teste de saliva, ou fluido oral, é bastante eficiente no caso de ocorrências de acidentes envolvendo o uso de drogas por funcionários anuais, quando o teste de urina for inconveniente. O teste de suor é eficaz quando funcionários retornam às suas funções, após terem obtido resultado positivo para o uso de drogas em um teste realizado anteriormente, porque esse teste detecta o uso de drogas dentro de um período de semanas ou dias.

Alguns estudos recentes falharam em demonstrar que o teste para verificar o uso de drogas nouma local de trabalho mais seguro ou promove a melhora no desempenho dos funcionários. Além disso, relativamente poucos candidatos tiveram resultados positivos nesses testes (menos de 5%). Na verdade, parece que consumo de álcool causa mais problemas do que o uso de drogas no local de trabalho.⁴⁴ Países diferentes têm padrões diferentes; o Canadá, por exemplo, limita severamente testes pré-admissionais de álcool e drogas (bem como testes aleatórios de álcool e drogas em funcionários atuais). Por essas razões, algumas empresas não conduzem mais esses testes. A Sun Microsystems é uma delas. A Dell Computer, por sua vez, testa rotineiramente seus funcionários. Além disso, as cortes federais decretaram que as empresas públicas, mas não privadas, devem se basear em uma necessidade especial para conduzir testes de drogas. A importância da evidência sugere que esse tipo de teste é mais apropriado para os membros de quadro de funcionários que ocupam cargos fundamentais para a segurança.

Determinando a validade dos testes

As *Directrices-padrão para Seleção de Pessoal* (ver Capítulo 3) reconhecem e aceitam diferentes abordagens para testes de validação: validade de critério, validade de conteúdo e validade de construto.

Validade de critério

A extensão na qual ferramentas de seleção correlacionam importantes elementos comportamentais do trabalho e conhecida como validade de critério. O desempenho em um teste, por exemplo, é comparado com os registros reais de produção, avaliações de supervisor, resultados de treinamento e outras medidas de sucesso que sejam adequadas a cada tipo de função. Em um cargo de vendas, por exemplo, é comum usar menos dados de vendas como base para comparação. Em cargos de produção, a quantidade e a qualidade do produto podem fornecer os melhores critérios para o sucesso no cargo.

validade de critério
extensão em que uma
ferramenta de seleção prevê
ou se correlaciona com
elementos importantes do
comportamento de trabalho

validade simultânea
 Envolve em que as pontuações de teste (ou outras informações de perfil) correspondem aos dados de critério obtidos aproximadamente ao mesmo tempo dos empregos atuais.

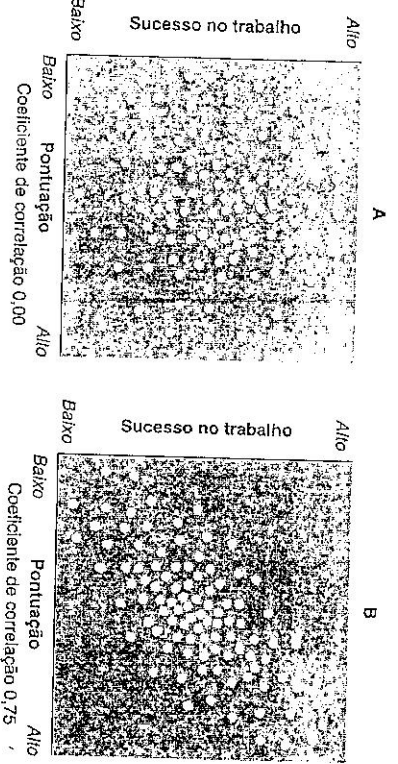
validade de predição
 Envolve em que as pontuações que os candidatos obtêm nos testes correspondem aos dados de critérios obtidos dessas candidaturas subsequentes depois de estarem no emprego por um período indefinido.

validação cruzada
 Validação dos resultados obtidos de um estudo de validação, administrando um teste ou bateria de testes a uma amostra diferente (ex-terna) da mesma população.

Há dois tipos de validade de critério: simultânea e preditiva. A validade simultânea envolve obter dados de critério dos funcionários atuais ao mesmo tempo em que as pontuações de teste (ou outras informações preditivas) são obtidas. Por exemplo, um supervisor deve classificar um grupo de funcionários administrativos quanto à quantidade e à qualidade de seu desempenho. Esses funcionários recebem, então, um teste de aptidão para atividades administrativas, e as pontuações são comparadas às classificações para que se determine o grau de relacionamento entre elas. A validade de predição, por sua vez, envolve testar os candidatos e obter dados de critério depois de eles terem sido contratados e estarem exercendo o cargo por um período determinado. Por exemplo, os candidatos fazem um teste de aptidão para atividades administrativas, sendo ele arquivado para estudos posteriores. Vários meses depois de os indivíduos estarem no cargo, pede-se aos supervisores — que não devem estar cientes das pontuações que os funcionários obtiveram nos testes — que classifiquem os funcionários quanto à qualidade e à quantidade de seu desempenho. As pontuações são, então, comparadas às classificações feitas pelos supervisores.

Qualquer que seja o método usado, a validação cruzada é essencial. A validação cruzada é um processo em que o teste ou a bateria de testes é aplicada a uma amostra diferente de pessoas (extraídas da mesma população) para verificar os resultados obtidos do estudo de validação original. Uma forma de medir a validade de um teste é aplicá-lo nos funcionários atuais e criar uma base de comparação utilizando essa pontuação, que será comparada com a pontuação obtida pelos candidatos. Isso é o que a FedEx concordou em fazer antes de aplicar novos testes.

Correlação entre gráficos de dispersão



© Cengage Learning 2013

que os que obtêm alta pontuação tendem a ter muito sucesso no emprego, o que indica alta validade. Na prática, aplicaríamos uma fórmula estatística aos dados para obter um coeficiente de correlação — o *coeficiente de validade*. Os coeficientes de correlação variam de 0,00, denotando ausência completa de relação, a +1,00 e a -1,00, indicando relação positiva perfeita e negativa perfeita, respectivamente. Combinar dois ou mais procedimentos como entrevista, ou um teste, pode melhorar a validade do processo de seleção. Quanto maior a validade geral, maiores as chances de contratar indivíduos que terão desempenho melhor.

Validade de conteúdo

Quando não é viável usar a abordagem relacionada a critério, muitas vezes por causa de amostras limitadas de indivíduos, é usado o método de conteúdo. Supõe-se que a validade de conteúdo exista quando um instrumento de seleção, como um teste, resultar em amostra adequada do conhecimento e das habilidades necessárias para o desempenho de determinado cargo. Quanto mais próximo o conteúdo do instrumento da seleção estiver das amostras e dos conhecimentos reais, maior será sua validade de conteúdo. Por exemplo, o concurso de que os contadores participam tem elevada validade de conteúdo quando requer a solução de problemas de contabilidade representativos daqueles encontrados no trabalho. Pedir a um contador para digitar uma caixa de 30 quilos, no entanto, é um procedimento de seleção que tem validade de conteúdo somente se a descrição de cargo indicar que os contadores devam ser capazes de atender a esse requisito.

A validade de conteúdo é o tipo mais direto e menos complicado de validade. Garantir o conhecimento da função e os testes de habilidade, que serão descritos a seguir. Ao contrário do método relacionado a critério, a validade de conteúdo não é expressa, em termos correlacionais. Em vez disso, é calculado um índice (de avaliações de um painel de especialistas) que indica o relacionamento entre o conteúdo de itens de teste e o desempenho no cargo.⁴⁵ Embora a validade de conteúdo tenha suas limitações, apresenta uma contribuição positiva para os procedimentos de análise de cargo e para o papel do julgamento especializado nos procedimentos de amostragem e de atribuição de pontos.

Validade de construto

A extensão em que um teste mede um construto teórico, ou características, é conhecida como validade de construto. Os construtos típicos são inteligência, compreensão mecânica e ansiedade. Na verdade, são categorias amplas, gerais, de funções humanas que se baseiam na medida de muitos comportamentos distintos. Por exemplo, o Bennett Mechanical Comprehension Test consiste em uma ampla variedade de tarefas que medem o construto da compreensão mecânica.

Medir a validade de construto exige mostrar que o traço psicológico está relacionado ao desempenho satisfatório no cargo e que o teste mede com exatidão as características psicológicas. Não há literatura suficiente para tratar da relação entre esse conceito e as práticas de admissão de funcionários, provavelmente por ser difícil e dispendioso validar um construto e mostrar como ele está relacionado ao cargo.⁴⁶

Como é possível perceber, desenvolver procedimentos de seleção válidos, principalmente testes de seleção, pode ser complicado e exigir especialização. Por conta de os testes personalizados válidos serem mais defensáveis nos tribunais, caso os candidatos contestem, grandes organizações que sujeitam os candidatos a múltiplos testes contratam empresas que dispõem de psicólogos organizacionais na equipe para ajudá-las a desenvolver processos seletivos. No box Destaque na GRH 5, são apresentadas algumas sugestões de "melhores práticas", obtidas pela EBCC, relativas a teste pré-admissional.

validade de conteúdo
 Extensão em que um instrumento de seleção, como um teste, resulta em amostra adequada do conhecimento e das habilidades necessários para o desempenho de um determinado cargo

validade de construto
 Extensão em que uma ferramenta de seleção mede um construto teórico ou características

5

DESTAQUES NA GRH Melhores práticas para seleção e testes.

- Os empregadores devem aplicar testes e outros procedimentos de seleção sem considerar raça, cor, nacionalidade, sexo, religião, idade (40 anos ou mais) ou deficiência.
- Os empregadores devem garantir que os testes e outros procedimentos de seleção sejam apropriadamente validados para as posições e os propósitos para os quais estão sendo usados. O teste ou procedimento de seleção deve ser relacionado ao cargo e seus resultados, apropriados para o propósito do empregador. Ainda que a documentação para validar um teste possa ser útil, o empregador é o responsável por garantir que os testes são válidos conforme orienta as *Diretrizes-padrão para seleção de Pessoal*.
- Se um procedimento de seleção elimina um grupo protegido, o empregador deve determinar se há um procedimento de seleção alternativo igualmente efetivo que tenha menos impacto adverso e, se for o caso, adotar tal procedimento. Por exemplo, se o procedimento de seleção for um teste, o empregador deve determinar se outro teste poderia prever o desempenho no cargo, mas não excluir o grupo protegido.
- Para garantir que um procedimento de teste de seleção mantenha-se com previsão de sucesso em um cargo, os empregadores devem manter as exigências do cargo à altura e devem atualizar as especificações de teste ou os procedimentos de seleção.
- Empregadores devem garantir que os testes e os procedimentos de seleção não são adotados casualmente por gerentes que não conhecem muito tais procedimentos. Um teste ou procedimento de seleção pode ser uma ferramenta de gerenciamento eficaz, mas nenhum deles deve ser implementado sem que se entendam sua eficácia e suas limitações, sua adequação para um cargo específico e se pode ser apropriadamente administrado e pontuado.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5

Como suas habilidades, conhecimento, aplicação e motivação afetaram os cargos para os quais você se candidatou no passado e o quão bem você desempenhou em um determinado cargo?



Tomando uma decisão de seleção

A etapa mais crítica é a decisão de aceitar ou rejeitar candidatos. Isso requer a consideração sistemática de todas as informações relevantes. É comum usar formulários resumidos e listas de verificação, como mostrado na Figura 6.8, para garantir que todas as informações pertinentes tenham sido incluídas na avaliação dos candidatos.

Resumindo as informações sobre os candidatos

Fundamentalmente, um empregador está interessado no que um candidato pode fazer e no que fará. A avaliação dos candidatos com base nas informações coletadas deve focar esses dois fatores, conforme mostra a Figura 6.9. O fator "posso fazer" inclui conhecimentos e habilidades, bem como aptidão (potencial) para adquirir conhecimentos e habilidades. O fator "quero fazer" inclui motivação, interesses e outras características da personalidade. Ambos os fatores são essenciais para o desempenho bem-sucedido no trabalho. O funcionário que tiver a habilidade (poder fazer), mas não estiver motivado a utilizá-la (não quiser fazer) é um pouco melhor do que o funcionário que não tem a habilidade necessária.

É muito mais fácil medir o que indivíduos podem fazer do que o que vão fazer. O fator "posso fazer" torna-se evidente por meio das pontuações no teste e das informações verificadas. O que os indivíduos realmente fazem é algo que somente pode ser presumido. Os empregadores podem usar as respostas fornecidas na entrevista e no formulário de solicitação de emprego, além das informações obtidas por meio das referências, para fazer inferências sobre o que o indivíduo fará.

FIGURA 6.8

Formulário de avaliação de candidato

Cargo: _____
 Nome do candidato: _____
 Nome do entrevistador: _____
 Data da entrevista: _____

Preencha a seção de comentários conforme entrevista o candidato. Após a entrevista, circule suas avaliações para cada seção e deixe-as juntas para proceder à pontuação final. A escala de avaliação é a seguinte:

- ESCALA DE AVALIAÇÃO**
1. Insignificante ou não atende às exigências
 2. Necessário mais conhecimento
 3. Adequado
 4. Excede as exigências

Formação acadêmica

Comentários: _____
 Classificação: _____

Experiência

Comentários: _____
 Classificação: _____

Conhecimento do cargo/trabalho

Comentários: _____
 Classificação: _____

Habilidades para o cargo/trabalho

Comentários: _____
 Classificação: _____

Interesse na posição

Comentários: _____
 Classificação: _____

Capacidade de solução de problemas

Comentários: _____
 Classificação: _____

Habilidades de comunicação

Comentários: _____
 Classificação: _____

Habilidades de liderança

Comentários: _____
 Classificação: _____

PONTOS TOTAIS

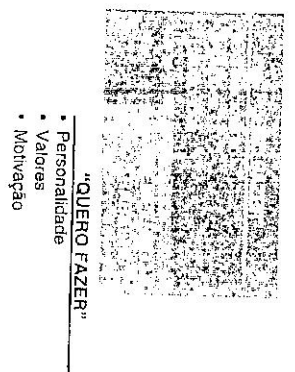
Recomendação do avaliador: _____

Estratégia de tomada de decisão

A estratégia utilizada para tomar decisões sobre a contratação de pessoal para uma categoria de cargo pode diferir daquela utilizada para outra categoria. Por exemplo, a estratégia para a seleção de profissionais para o setor executivo e administrativo é diferente da utilizada para selecionar funcionários dos níveis operacional e técnico. Apesar de muitos fatores poderem ser considerados nas decisões de contratação, a seguir listamos algumas das questões que os gerentes precisam considerar:

FIGURA 6.9

Os fatores "posso fazer" e "quero fazer" nas decisões relativas à seleção



© Cengage Learning 2013

1. Os indivíduos devem ser contratados de acordo com seu maior potencial ou conforme as necessidades da organização?
2. Em que grau ou nível salarial o indivíduo deve ser contratado?
3. A escolha inicial deve se concentrar na adequação ideal do funcionário ao trabalho ou no potencial de progresso do funcionário na organização?
4. Até que ponto devem ser considerados os candidatos não qualificados, mas que podem se tornar qualificados?
5. Os candidatos mais qualificados do que o necessário devem ser considerados?
6. Que efeito terá uma decisão no atendimento de ações afirmativas considerando-se a diversidade?

Além desses fatores, os gerentes precisam levar em conta a abordagem que utilizarão para tomar decisões sobre contratação. Existem duas abordagens básicas para a seleção: a clínica (juízo pessoal) e a estatística.

Abordagem clínica

Na abordagem clínica para a tomada de decisão, os responsáveis pela decisão analisam todos os dados dos candidatos. Em vez de base em seu entendimento sobre o cargo e sobre os indivíduos que obtiveram sucesso nele, tomam uma decisão. Frequentemente, indivíduos diferentes chegam a decisões diferentes sobre um candidato quando utilizam essa abordagem porque cada avaliador atribui diferentes valores aos pontos fracos e fortes de um candidato. Infelizmente, as tendências pressupostas e os estereótipos geralmente são encobertos pelo que parece ser uma base racional para a rejeição ou aceitação de um candidato. Além disso, isso pode levar a uma equipe homogênea porque, conforme vimos no Capítulo 5, de acordo com o modelo ASA (*attraction-selection-attrition*), as pessoas geralmente tentam contratar candidatos como elas.

Abordagem estatística

Ao contrário da abordagem clínica, a abordagem estatística para tomada de decisão é mais objetiva. Ela envolve a identificação de previsores mais válidos e o peso deles usando métodos estatísticos, como a regressão múltipla.⁴⁷ Dados quantificados, como pontos ou avaliações de entrevistas, testes e outros procedimentos são combinados conforme

o valor considerado. São selecionados os candidatos com as maiores pontuações combinadas. Uma comparação da abordagem clínica com a estatística, em diversas situações, demonstrou que a abordagem estatística é superior. Embora essa superioridade tenha sido reconhecida há muitas décadas, a abordagem clínica continua a ser a mais comumente utilizada.

Com uma abordagem estatística, a alta pontuação de um candidato referente a um fator de previsão (como o teste de habilidade cognitiva) resultará em uma baixa pontuação relativa a outro fator de previsão (como a entrevista). Por essa razão, esse modelo é chamado modelo compensatório. Entretanto, é importante que os candidatos atinjam um nível mínimo de proficiência em todas as dimensões da seleção. Quando for esse o caso, pode ser utilizado um modelo de cortes múltiplos, no qual somente são considerados aqueles candidatos que obtiverem pontuação acima do mínimo em todas as dimensões da avaliação. A decisão sobre a seleção será feita com base nesse subconjunto de candidatos.⁴⁸

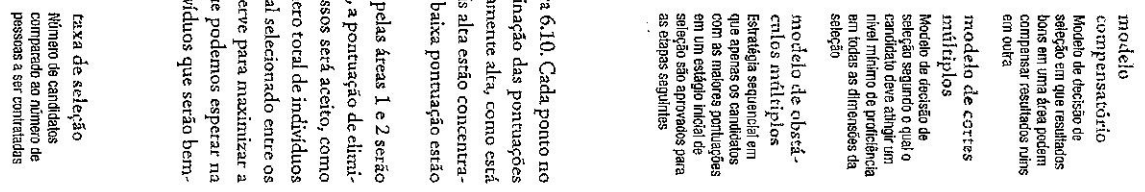
Uma variação do modelo de cortes múltiplos é chamada modelo de obstáculos múltiplos. A estratégia de decisão é sequencial, uma vez que após os candidatos passarem por um estágio inicial de avaliação, aqueles que obtiverem boa pontuação serão aceitos provisoriamente e passarão por outra avaliação, e assim por diante, em estágios sucessivos. O processo pode continuar ao longo de vários estágios (obstáculos), antes de ser tomada uma decisão final. Essa abordagem é especialmente útil quando os procedimentos de teste ou de treinamento são demorados e dispendiosos.

Cada uma das abordagens estatísticas requer que uma decisão seja tomada em relação a qual será o ponto em que ocorre a eliminação — o ponto, na distribuição de pontuações, acima do qual uma pessoa será considerada e abaixo do qual será rejeitada. A pontuação que o candidato precisa atingir é a pontuação de eliminação. Dependendo da disponibilidade de pessoal e das considerações sobre diversidade e antidiscriminação, pode ser necessário aumentar ou diminuir a pontuação de eliminação.

Os efeitos de aumentar ou diminuir a pontuação de eliminação são demonstrados na Figura 6.10. Cada ponto no centro da figura representa a relação entre a pontuação do teste (ou uma determinada combinação das pontuações dos testes) e o critério de sucesso para um indivíduo. Nesse caso, o teste tem validade relativamente alta, como está representado pelo padrão elíptico dos pontos. Observe que os candidatos com pontuação mais alta estão concentrados na categoria satisfatória, relativa ao sucesso no trabalho, ao passo que os candidatos com baixa pontuação estão concentrados na categoria insatisfatória.

Se a pontuação de eliminação for definida como A, somente os indivíduos representados pelas áreas 1 e 2 serão aceitos. Praticamente todos eles obterão sucesso. Se for necessário contratar mais funcionários, a pontuação de eliminação pode ser reduzida para o ponto B. Nesse caso, um maior número de possíveis insucessos será aceito, como mostram os quadrantes 2 e 4. Mesmo se a pontuação de eliminação for reduzida para C, o número total de indivíduos satisfatórios selecionados (representados pelos pontos nas áreas 1, 3 e 5) excede o número total selecionado entre os que são insatisfatórios (representados pelos pontos nas áreas 2, 4 e 6). Portanto, esse teste serve para maximizar a seleção dos prováveis sucessos e minimizar a escolha dos prováveis insucessos. Isto é tudo que podemos esperar na seleção do sucesso no trabalho: a probabilidade de selecionar uma maior proporção de indivíduos que serão bem-sucedidos, em vez de fracassarem.

Um fator relacionado ajuda a garantir que os mais qualificados sejam selecionados: ter um número adequado de candidatos para realizar a seleção. Geralmente, a seletividade é expressa em termos da taxa de seleção, a proporção entre o número de candidatos a ser selecionados e o número total de candidatos. Uma proporção de 0,10, por exemplo, significa que 10% dos candidatos serão selecionados. Uma proporção de 0,90 significa que 90% serão selecionados. Se a proporção de seleção for baixa, apenas os candidatos mais promissores serão contratados. Quando a proporção for alta, haverá pouca seletividade, porque mesmo os candidatos com



modelo de cortes múltiplos

Modelo de decisão de seleção segundo o qual o candidato deve atingir um nível mínimo de proficiência em todas as dimensões da seleção

modelo de obstáculos múltiplos

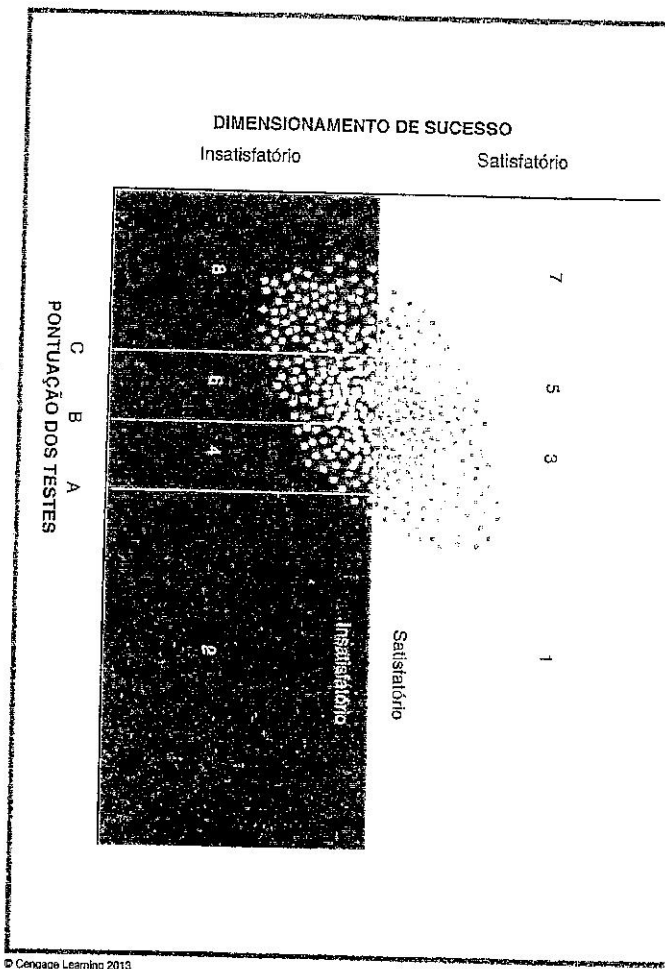
Estratégia sequencial em que apenas os candidatos com as melhores pontuações em um estágio inicial de seleção são aprovados para as etapas seguintes

taxa de seleção

número de candidatos comparado ao número de pessoas a ser contratadas

FIGURA 6.10

Resultados de gráficos de dispersão de dados com pontos com eliminações hipotéticas



© Cengage Learning 2015

habilidades medíocres tendem de ser contratados caso as vagas precisem ser preenchidas. Quando for esse o caso, um gerente pode recorrer ao que alguns especialistas chamam de "viés desesperado" – escolher alguém porque a situação é de emergência. Esse é um problema comum entre os gerentes, por conta das constantes restrições operacionais e de tempo com as quais eles têm de lidar.

Decisão final

Em grandes organizações, os gerentes ou supervisores geralmente tomam a decisão final quanto a quem contratar e comunicam isso ao departamento de recursos humanos. O pessoal do RH notifica os candidatos externos e informa aos candidatos os cargos disponíveis. O departamento de RH deve confirmar os detalhes do cargo, organização do trabalho, carga horária, salário e assim por diante, além de especificar um prazo para que o candidato decida. Caso, nesse momento, os resultados dos exames médicos e de uso de drogas ainda não estiverem disponíveis, é feita uma oferta condicionada à aprovação nos exames. Essa informação pode ser comunicada verbalmente desde o início. É comum, primeiro, entrar em contato com os candidatos por telefone para informá-los da oferta. A oferta deve ser formalizada por escrito, geralmente em uma carta ao candidato. O processo de notificação de candidatos internos é um pouco diferente. Geralmente, o gerente de contratação comunica os candidatos pessoalmente sobre a decisão. Entretanto, ainda é importante realizar a oferta por escrito, caso um candidato interno seja escolhido, para que não surjam desentendimentos.

Rejeitar tanto candidatos internos quanto externos é uma tarefa difícil, mas rejeitar candidatos internos é particularmente complicado. A maior parte dos candidatos que busca uma promoção são funcionários valiosos cujas empresas preferem não perdê-los. De acordo com o Bridgespan Group, grupo sem fins lucrativos que ajuda outras instituições filantrópicas sem fins lucrativos a alcançar o sucesso, é preciso que o gerente, ao dar uma má notícia, explique ao candidato que a pessoa que conseguiu o cargo tem habilidades que se alinham melhor às necessidades da empresa, mas que o processo deu à organização um entendimento melhor de seu antecedente, o que é muito positivo quando uma vaga futura surgir. Além disso, é necessário enfatizar que a decisão foi tomada de forma sistemática, com base no critério objetivo, e que, ainda assim, foi difícil decidir.⁴⁹

Por último, as organizações não devem deixar de notificar os candidatos que não foram escolhidos. Isso acontece com muita frequência com candidatos internos e externos. Não é incomum que candidatos externos sejam clientes da empresa para a qual estão se candidatando. Não torná-los clientes da decisão pode pôr em perigo essa relação. O mesmo acontece com candidatos internos. Um funcionário lamentou que, após se candidatar internamente para um cargo, ninguém havia entrado em contato com ele ou com os outros candidatos para avisá-los que não haviam sido selecionados. Eles ficaram sabendo disso só depois de o gerente enviar e-mail informando a nova contratação. "Após mais de 10 anos trabalhando para a empresa, senti que merecia um tratamento melhor", observou o funcionário.

Resumo

RESULTADO DE APRENDIZADO 1 A seleção é o processo de escolha de indivíduos que tenham qualificações relevantes para preencher uma vaga existente ou futura. O processo de seleção deve começar com a análise de cargos. Pesquisas demonstram que especificações claras de cargos ajudam os entrevistadores a diferenciar os candidatos qualificados dos não qualificados, além de reduzir o efeito de vieses tendenciosos do entrevistador. O número de etapas no processo de seleção e sua sequência variam, não somente em relação à organização, mas também em relação ao tipo e ao nível de cargos a ser preenchidos.

RESULTADO DE APRENDIZADO 2 O processo de seleção deve fornecer o máximo possível de informações válidas e confiáveis referentes aos candidatos, de modo que as qualificações deles possam ser cuidadosamente avaliadas em relação aos requisitos do cargo. As informações obtidas devem estar claramente relacionadas ao trabalho ou à previsão de sucesso no cargo; além disso, devem estar livres de qualquer discriminação. A confiabilidade refere-se à consistência das pontuações e das medições do teste ao longo do tempo. A validade refere-se à precisão das medições, bem como à precisão da avaliação, e pode ser analisada em relação a se as avaliações são feitas com base na especificação do cargo (validade de conteúdo), se as pontuações estão relacionadas

aos critérios de desempenho (validade de predição) e se os testes avaliam com precisão o que realmente precisa ser avaliado (validade de construto).

RESULTADO DE APRENDIZADO 3 Habitualmente, as entrevistas são usadas em conjunto com currículos, formulários de solicitação de emprego, formulários de informações biográficas, referências, investigação de antecedentes e vários tipos de testes pré-admissionais. Apesar dos problemas em relação a sua validade, a entrevista de emprego se mantém central no processo de seleção. Dependendo do tipo de cargo, os candidatos podem ser entrevistados por uma única pessoa, por membros de uma equipe de trabalho ou por outros profissionais da empresa. Entrevistas estruturadas mostram ser melhores previsores do desempenho dos candidatos à vaga do que entrevistas não estruturadas. Algumas entrevistas são baseadas em situações hipotéticas ou em descrições reais de comportamentos baseadas em experiências profissionais prévias. Independentemente da técnica escolhida, quem for conduzir a entrevista deve receber treinamento especial, de forma que possa estar atualizado com relação aos métodos de entrevista e às considerações de BBO. Além disso, o treinamento deve torná-lo mais consciente da natureza do cargo e de suas exigências.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Os testes pré-admissionais são mais objetivos do que as entrevistas e podem fornecer aos gerentes uma segurança maior em relação às habilidades dos candidatos. A gama de testes existente é ampla. Os testes de capacidade cognitiva são especialmente importantes pelo fato de avaliar as habilidades verbal, quantitativa e de raciocínio. Os testes de personalidade e de interesses talvez sejam a melhor forma de contratação ou desenvolvimento de carreira. Os testes de conhecimento de cargo e as provas práticas são considerados testes de capacitação e são úteis para determinar se um candidato pode realizar as tarefas referentes ao cargo sem a necessidade de treinamento. Os testes de capacidade física são úteis para prever acidentes e ferimentos, principalmente em funções que exigem capacidades físicas específicas. Entretanto, não devem ser aplicados caso tenham um impacto diverso nos candidatos de grupos protegidos.

TERMOS-CHAVE

centro de avaliação
confiabilidade
contratação negligente
entrevista coletiva
entrevista de descrição
comportamental (BEDC)
entrevista estruturada
entrevista não direcionada
entrevista sequencial

entrevista situacional
entrevista virtual
modelo compensatório
modelo de cortes múltiplos
modelo de obstáculos múltiplos
seleção
taxa de seleção
teste pré-admissional
validação cruzada

validade
validade de construto
validade de conteúdo
validade do critério
validade de predição
validade simultânea
videocurrículos

Questões para discussão



RESULTADO DO APRENDIZADO 1 Há um processo de contratação gradativo "melhor"? Que etapas devem vir antes e depois?

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Qual é o significado do termo critério no contexto da seleção de pessoal em que é utilizado? De alguns exemplos de critérios empregados para cargos com os quais você esteja familiarizado.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Compare brevemente os principais tipos de entrevistas de seleção descritas neste capítulo. Que tipo você preferiria realizar? Por quê?

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 No processo de tomada de decisões, todos os fatores relacionados a "posso fazer" e "quero fazer" devem ser associados e avaliados sistematicamente, de modo que a decisão final tenha como base informações mais confiáveis e válidas. Embora a abordagem clássica para a tomada de decisão seja mais utilizada do que a abordagem estatística, o primeiro método não tem a mesma validade de previsão em comparação com o segundo. O modelo compensatório permite que a pontuação elevada do candidato em um fator de previsão compense a baixa pontuação em outro. Quando o modelo de cortes múltiplos for usado, apenas os candidatos que pontuam acima do nível mínimo de corte se mantêm. Uma variação do modelo de cortes múltiplos é o modelo de obstáculos múltiplos, que envolve vários estágios e níveis de corte. Qualquer que seja a abordagem utilizada, o objetivo é selecionar uma maior proporção de candidatos que possam ser bem-sucedidos no trabalho.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Quais características dos testes de conhecimento de cargo e das provas práticas têm tornado esses testes mais aceitáveis para os candidatos examinados em comparação a outros tipos de testes?

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 De que forma a abordagem clínica, no processo de seleção, difere da abordagem estatística? Como você explicaria o fato de uma abordagem ser superior a outra?

EXPERIÊNCIA EM GRH

Projetando critérios e métodos de seleção

Tomar decisões sobre contratação é uma das mais importantes – e difíceis – responsabilidades de um gerente. Sem dispor de informações precisas, os gerentes praticamente não têm chance de fazer a escolha certa. Eles também podem recorrer ao uso de um tabuleiro Uija. O processo começa com um bom entendimento do cargo, as tarefas, os deveres e as responsabilidades exigidos, assim como o conhecimento das capacidades e habilidades necessárias para ter um bom desempenho. A análise do cargo deve ser realizada para que haja certeza de que todos os gerentes necessitam de informações de que precisam para garantir uma boa adequação da pessoa. Entretanto, tais informações podem não ser suficientes. Outras informações sobre a filosofia e os valores da empresa devem ser exigidas de modo a garantir resultados adequados para a organização e para a pessoa.

Tarefa

1. Trabalhando com equipes formadas por quatro a seis pessoas, escolha um cargo com o qual esteja familiarizado e identifique os mais importantes conhecimentos, habilidades, aptidões, bem como outras características necessários, para o bom desempenho nesse cargo.
2. Em seguida, identifique quais métodos você poderia utilizar para encontrar candidatos com essas qualidades. Você utilizaria formulários de solicitação de emprego, entrevistas, testes psicológicos ou cognitivos, provas práticas ou outro método? Explique por que utilizaria os que selecionou e justifique o custo e o tempo necessários para aplicá-los.
3. Depois de ter identificado seus métodos e critérios de seleção, faça um "teste de realidade" em uma organização. Entreviste um gerente que tenha contratado alguém para aquele cargo. Por exemplo, se o cargo que você escolheu for o de vendedor, vá até uma empresa comercial e aprenda como são selecionados os profissionais para a área de vendas. Compare o que você acredita que seja um bom processo de seleção com o que você aprendeu na empresa que visitou.
4. Identifique as razões para quaisquer discrepâncias entre sua abordagem e a utilizada pela empresa. Tais razões são justificáveis e boas?

Notas e referências



1. Misty L. Loughry, Matthew W. Ohland e D. Dewayne Moore, "Development of a Theory-Based Assessment of Team Member Effectiveness", *Educational & Psychological Measurement* 67, n. 3 (junho de 2007): 505-524; Patrick D. Converse, Frederick L. Oswald, Michael A. Gillispie, Kevin A. Field e Elizabeth B. Bizoz, "Marching Indirection to Occupations Using Abilities and the ONNET", *Personnel Psychology* 57, n. 2 (verão de 2004): 451-488.
2. Joe Williams, "Bringing the Human Touch to Recruitment", *Bloomberg Businessweek* (24 de janeiro de 2011), <http://bx.businessweek.com>.
3. Mary-Kathryn Zachary, "Discrimination without Intent", *Supervisor* 64, n. 5 (maio de 2003): 23-29; Neal Schmitt, William Ro-
- gers, David Chen, Lori Sheppard e Danielle Jennings, "Adverse Impact and Predictive Efficiency of Various Predictor Combinations", *Journal of Applied Psychology* 82, n. 5 (outubro de 1997): 719-30.
4. Michael Luo, "Whitening the Resume", *New York Times* (5 de dezembro de 2009), <http://www.nytimes.com>.
5. Joe Williams, "Bringing the Human Touch to Recruitment", *Bloomberg Businessweek* (24 de janeiro de 2011), <http://bx.businessweek.com>.
6. Lisa Takouchi Callen, "It's a Wrap: You're Hired!", *Time* (22 de fevereiro de 2007), <http://www.time.com>.
7. "A New Assistant at Google's Tech Made False Claims", *The New York Times* (29 de janeiro de 2002), D7; Stephanie Armour,
8. "Security Checks Worry Workers; Padded Résumés Could Be Exposed", *USA Today* (19 de junho de 2002), B1.
9. "Buses", *Training Development* 60, n. 12 (dezembro de 2006): 19; Pamela Babcock, "Spotting Lies", *HRMagazine* 18, n. 10 (outubro de 2003): 46-51; Tammy Parzer e Sara Bliss Kiser, "Lies, Lies, and More Lies", *A.A.M. Advance Management Journal* 67, n. 2 (fevereiro de 2002): 9-14.
10. Amy Meninghelli, John Sweeney e Naomi Cosseri, "Interviewing Management Trainees", *HRMagazine* 52, n. 6 (junho de 2007): 43; James Bassett, "Stop, Think! Gift & Deceptive Accessory 104", n. 1 (janeiro de 2003): 130-34; Richard A. Postuma, Frederick Morgenson e Michael Campion, "Beyond Employment Interview



- Validar: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends over Time", *Personnel Psychology* 55, n. 1 (primavera de 2002): 1-8.
10. Yen-Chun Chen, Wei-Chi Tsai e Changra Hsu, "The Influences of Interview-Related and Situational Factors on Interviewer Ratings to High Structured Job Interviews", *International Journal of Human Resource Management* 19, n. 6 (junho de 2008): 1056-1071. Para uma excelente revisão de pesquisa sobre entrevista estruturada, consulte: Michael A. Campion, David K. Palmer e James B. Campion, "A Review of Structure in the Selection Interview", *Personnel Psychology* 50, n. 3 (outono de 1997): 655-702. Ver também Karen van der Zee, Arnold Bakker e Paulien Bakker, "Why Are Structured Interviews So Rarely Used in Personnel Selection?", *Journal of Applied Psychology* 87, n. 1 (fevereiro de 2002): 176-84.
11. Jesus F. Salgado e Silvia Moscoso, "Comparative Mean-Analysis of the Construct Validity of the Employment Interview", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11, n. 3 (setembro de 2002): 289-325; Allen Haffner, Jeff Weckley, Will Weimer, Timothy Deppert e Casey Jones, "Comparison of Situational and Behavior Description Interview Questions for High-Level Positions", *Personnel Psychology* 54, n. 3 (outono de 2001): 619-44.
12. Peter Herdick, "Assessment by Groups: Can Value Be Added?", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12, n. 2 (junho de 2003): 131-46; Salgado e Moscoso, "Comparative Mean-Analysis"; Amelia J. Perrewe-Johnson, John G. Veres III, Hubert S. Field e Philip M. Lewis, "Effects of Race on Interview Ratings in a Situational Panel Interview", *Journal of Applied Psychology* 81, n. 2 (febr. de 1996): 178-85; consule também Daniela Y. Galbra e Sarah E. Deal-Parade, "HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management* 35, n. 3 (junho de 1997): 30-38.
13. Carol Carter, *Key to Business Communication* (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2012): Capítulo 15.
14. Darren, Dahl, "Tapping the Talent Pool... without Proving in Minutes", *Personnel* 31, n. 3 (febr. de 2009): 122.
15. Jack Welch e Suey Welch, "Hiring Is Hard Work", *Business Week Online*, n. 4091 (7 de julho de 2008); Michael V. Reber, "Candidates for Jobs in High Places Sit for Tests That Size Up Their Mental Workforce Management", n. 5 (maio de 2004): 70-73.
- Paricia Bulmer, "Computer Interview: Managing in the New Millennium", *Supervision* 63, n. 10 (outubro de 2002): 20-23.
16. Victoria Reitz, "Interview without Leaving Home", *Machine Design* 76, n. 7 (1º de abril de 2004): 66; Jessica Clark Newman et al., "The Differential Effects of Face-to-Face and Computer Interview Modes", *American Journal of Public Health* 92, n. 2 (fevereiro de 2002): 294; David Mitchell, "Job.com Recruiting Online", *Strategic Finance* 80, n. 11 (maio de 1999): 46-51.
17. Dan Hanover, "Hiring Gets Cheaper and Faster", *Sales and Marketing Management* 152, n. 3 (março de 2009): 97.
18. Kim Vermond, "Referências Dão Right?", *Profile* 25, n. 2 (maio de 2007): 101; Kathleen Sastry, "A Not-So-Perfect Fit", *Adweek* 44, n. 47 (1º de dezembro de 2003): 34; Ann Fisher, "How Can We Be Sure We're Not Hiring a Bunch of Sturdy Lazers?", *Fortune* 147, n. 10 (26 de maio de 2003).
19. "Legal Issues Raised by Giving Bad References", *First Employment Practices Guidelines*, n. 594 (outubro de 2004): 1-3; Robert L. Brady, "Employee Losses Deteriorate Suit over Bad Reference", *HRFocus* 73, n. 7 (julho de 1996): 20; Glenn Williams, "Complexities of Employee References", *Connell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37, n. 3 (junho de 1996): 10; Mihai M. Kohn, "Justices Consider EEPRA in Student's Privacy Case", *New Media and the Law* 26, n. 2 (primavera de 2002): 37-38.
20. Mary-Kathryn, "Labor Law for Supervisors", *Supervision* 67, n. 2 (fevereiro de 2006): 22-23; Diane Cadman, "HR Professionals Synchronizing with Vainishing Job References", *HR Magazine* 49, n. 11 (novembro de 2004): 31-32.
21. Sam Hannafel, "Some Job-Screening Tactics May Be Illegal", *For Work's Sake*, *Technology* (12 de agosto de 2010): 5A.
22. "New Employee Privacy Rights in Oregon and Washington", *Vendor's Legal Summaries* (2007 Q3): 1-4; Barry J. Nadel, "The Cur of His Job Doesn't Job", *Security Management* 48, n. 9 (setembro de 2004): 108-114; William Johnson, "Who Goes There?", *LP/Gas* 64, n. 9 (setembro de 2004): 16-24; Amelia D. Deligianis, "Fair Credit Reporting Act Preemption Dishes Heats Up", *Compent Legal Times* 13, n. 139 (junho de 2005): 22-24.
23. Doug Bieschank e Elaine Davis, "Background Checks in Hiring and Compensation: The Next Generation", *Benefit & Compensation Digest* 41, n. 10 (outubro de 2009): 1-4; "What's New?", *HR Magazine* 49, n. 4 (febr. de 2004): 133-156; "Why You Should Update Your Background Checks?", *HRFocus* (fevereiro de 2004): 12-13; *HR Magazine* 47, n. 1 (junho de 2004): 12-13; *HR Magazine* 47, n. 1 (junho de 2004): 12-13; *HR Magazine* 47, n. 1 (junho de 2004): 12-13; *HR Magazine* 47, n. 1 (junho de 2004): 12-13.
24. Elizabeth D. MacGillivray, Jennifer H. Besser e Dieter M. Golden, "Employment Testing: The New Hot Button Issue for Federal Agencies - and Other Legal Developments", *Global Business & Organizational Excellence* 27, n. 3 (março e abril de 2009): 68-78.
25. Judy Greenwald, "EEOC Moves May Signal More Scrutiny of Employment Tests", *Business Insurance* 41, n. 32 (2º de dezembro de 2007): 4-20; Rod Kurzer, "Testing: Testing ...", *Inc.* 26, n. 6 (junho de 2004): 33-38; Gillian Flynn, "A Legal Examination of Testing", *Workforce* 81, n. 6 (junho de 2003): 92-94.
26. Bill A. Laughlin e Pamela M. Olson, "When Applicants Apply through the Internet", *Employee Relations: An International Journal* 30, n. 2 (outono de 2004): 3-13; EEOC Clarifies the Definition of Who Is an Applicant in the Context of Internet Recruiting and Hiring", *First Employment Practices Guidelines*, n. 587 (1º de abril de 2004): 3-13; Kathryn Tyler, "Put Applicant's Skills to the Test", *HR Magazine* 45, n. 1 (junho de 2003): 74-80.
27. Os padrões que os testes devem atender estão descritos em *Standards for Educational and Psychological Tests* (Washington, DC: American Psychological Association, 1999). Os gerentes de RH que designam aplicadores de teste devem obter cópias de material que incluam um manual e uma cópia do teste, uma folha de respostas e uma chave de pontos. O manual fornece as informações essenciais sobre a elaboração do teste, recomendações de uso e instruções para administradores e interpretadores de teste.
28. John Brier Bacon, Hubert S. Field, William F. Giles e Allison Jones-Farmer, "Racial Differences in Promotion Candidate Performance and Reactions to Selection Procedures: Field Study in a diverse top-management context", *Journal of Organizational Behavior* 29, n. 3 (febr. de 2008): 265-285.
29. Rachel Saif, "Testing by Whom? Using Work Sampling for Selection", *HR Employment Review* 802 (1º de junho de 2004): 44-49; Leonard D. Goodstein e Alan D. Davidson, "Hiring the Right Stuff Using Competency-Based Selection, Compensation & Benefits Management", n. 3 (verão de 1998): 1-10.
30. Noelle Murphy, "Testing the Waters: Employers' Use of Selection Assessments", *HR Employment Review* 852 (1º de agosto de 2006): 42-48; *Personnel Researcher & Job Chat*, *Employment Tests: A Face of History?*, *HRMagazine*, *Connell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36, n. 6 (dezembro de 1995): 28-31; Malcolm James Kee, Thomas R. Carter e Mark S. Tarabour, "Rate of Ability and Prior Job Knowledge in Complex Training Performance", *Journal of Applied Psychology* 80, n. 6 (dezembro de 1995): 721-30.
31. Junji Makino, "Interviewing for Executive Intelligence", *HR Professional* 25, n. 3 (abril de 2008): 54; Chris Piotrowski e Terry Armstrong, "Current Recruitment and Selection Practices: A National Survey of Fortune 1000 Firms", *North American Journal of Psychology* 8, n. 3 (2006): 489-496; Sara Rynga, Amy Colbert e Kenneth Brown, "HR Professionals' Beliefs about Effective Human Resource Practices: Correspondence between Research and Practice", *Human Resource Management* 41, n. 2 (verão de 2002): 149-74.
32. "Biographical Data (Biodata) Tests", *Personnel Selection and Resource Center* (Washington DC: U.S. Office of Personnel Management), acessado em 17 de abril de 2011. <http://apps.opm.gov>.
33. Kris Herwick, "Casting to Type", *CFO* 20, n. 9 (junho de 2004): 71-73; Timothy Judge e Joyce Bono, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology* 85, n. 5 (outubro de 2000): 751-65; Michael Cant e Thomas S. Breeman, "Characteristics Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality", *Journal of Organizational Behavior* 21, n. 1 (fevereiro de 2000): 63-75.
34. Frederick P. Morgeson, Michael A. Campion, Robert L. Dipboye, John R. Hollenbeck, Kevin Murphy e Neil Schmitt, "Reconsidering the Use of Personality Tests in Personnel Selection Contexts", *Personnel Psychology* 60, n. 3 (outono de 2007): 683-729; Arvid Enmarker, "Snake Oil or Science? The Raging Debate on Personality Testing", *Workforce Management* 83, n. 10 (outubro de 2004): 90-93; Gregory Hurtz e John Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology* 85, n. 6 (dezembro de 2000): 869-79.
35. George B. Yancey, "The Predictive Power of Hiring Tools", *Credit Union Executive Journal* 40, n. 4 (julho-agosto de 2000): 12-18; Jeffrey A. Mello, "Personality Tests and Privacy Rights", *HRFocus* 73, n. 3 (março de 1996): 22-23.
36. Constance L. Hays, "Tests Are Becoming Common in Hiring", *The New York Times* (28 de novembro), 1997. D.L. Ver também Gregory M. Loughe-Nann, "Avoid Common Hiring Mistakes with Honesty Tests", *National Restaurant News* 31, n. 11 (17 de março de 1997): 30; "If the Shoe Fits, Service Management", n. 2 (fevereiro de 1996): 11; Mitchell Coyle, "Job Testing: Multiple Choices", *The New York Times* (5 de setembro de 1999): 3, 10.
37. Thomas J. Ryan, "Verues of Seal", *SCB* 37, n. 6 (junho de 2004): 8-10; D. S. Ones, C. Viswesvaran e F. L. Schmidt, "Comprehensive Mean-Analysis of Integrity Test Validities: Finding and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 78 (agosto de 1993): 679-703. Ver também Deniz S. Ones e Chodaklang Viswesvaran, "Gender, Age and Race Differences on Over Integrity Tests: Results across Four Large-Scale Job Applicant Data Sets", *Journal of Applied Psychology* 83, n. 1 (fevereiro de 1998): 35-42.
38. Janet Koehn, "Are Workforce Tests Worth Taking?", *Across the Board* 49, n. 4 (julho-agosto de 2006): 16-23; "Honesty Tests Falsed", *People Management* 3, n. 2 (23 de janeiro de 1997): 15; Hays, "Tests Are Becoming Common in Hiring"; Stephen A. Dwight e George M. Alliger, "Reactions to Over Integrity Tests: *Education and Psychological Measurement* 57, n. 6 (dezembro de 1997): 937-46.
39. Lawrence Pakes e Meghan D. Burns, "Psych Test Request Unlawful?", *HRMagazine* 50, n. 7 (junho de 2003): 110; "Protect Yourself from Above: The Impact of Proactive Personality", *Journal of Organizational Behavior* 21, n. 1 (fevereiro de 2000): 63-75.
40. Gillian Flynn, Diane D. Hatch e James E. Hall, "Know the Background of Background Checks", *Workforce* 81, n. 9 (setembro de 2002): 96-98.
41. Paul Zickelauer, "Small Changes Could Improve Police Hiring Panel Says", *The New York Times* (7 de janeiro de 1999); St. Lynn McMichael e Ann Marie Ryan, "Valiance in Hiring across Noncognitive Measures", *Journal of Applied Psychology* 85, n. 5 (outubro de 2000): 812-21; David Arnold e John Jones, "Who the Devil's Applying Now?", *Security Management* 46, n. 3 (março de 2002): 85-88; "Polygraph Testing Confirmed Personnel Tool", *Crim Control Digest* 33, n. 14 (9 de abril de 1999): 4.
42. Walter C. Borman, Mary Ann Hanson e Jerry W. Hedge, "Personnel Selection", *Annual Review of Psychology* 48 (1997): 299-337; Charles Sproule e Stephen Barkley, "The Selection of Entry-Level Corrections Officers: Pennsylvania Research", *Public Personnel Management* 30, n. 3 (final de 2001): 377-418.
43. Michael Adams, Ben Van Houten, Robert Klara e Elizabeth Bernstein, "Access Denied", *Restaurant Business* 98, n. 2 (15 de janeiro de 1999): 36-48; "Medical Screening: Are Employers Going Too Far?", *Employee Benefit Plan Review* 53, n. 11 (maio de 1999): 42-43.
44. "Constitution Limits Pre-employment Drug Testing by Public Employers", *Vendor's Legal Summaries* (2008 Q3): 1; "Drug Testing Is Common and Cautious at Many Workplaces", *HRFocus* 83, n. 6 (junho de 2006): 9; "New Developments Question the Use of Drug Tests in the Workplace", *Safety Director's Report* 4, n. 9 (setembro de 2004): 3-6; Sandy Smith, "What Every Employer Should Know about Drug Testing in the Workplace", *Occupational Hazards* 66, n. 8 (agosto de 2004): 45-48.
45. Philip L. Roth e Mary A. Bures, "The Usefulness of Unit Weights in Creating Composite Scores: A Literature Review Application to Content Validity and Mean-Analysis", *Organizational Research Methods* 10, n. 4 (outubro de 2007): 689-709; Keshi Deyan, Ronan Kessen e Shaal Fox, "Entry-Level Police Candidate Assessment Center: An Efficient Tool or a Hammer to Kill a Fly?", *Personnel Psychology* 55, n. 4 (inverno de 2002).
46. Denise S. Ones, Chodaklang Viswesvaran e Frank L. Schmidt, "No New Terrain: Reliability and Construct Validity of Job Performance Ratings", *Industrial & Organizational Psychology* 3, n. 2 (junho de 2005): 174-179; D. Brent Smith e Jill Ellingson, "Substance versus Style: A New Look at Social Desirability in Motivating Contexts", *Journal of Applied Psychology* 87, n. 2 (febr. de 2002): 211-19; Ken Crotts et al., "Explorations of Construct Validity in a Combined Managerial and Personality Assessment Program", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, n. 2 (junho de 2002): 171-93.
47. A regressão múltipla é um método estatístico para avaliar a magnitude dos efeitos de mais

- de una variable independiente (por exemplo, fauces de perixado) sobre una variavel dependente (por exemplo, desempenho), utilizando principios de correlação e regressão.
48. Patricia M. Buhler, "Managing in the New Millennium", *Supervision* 68, n. 11 (novembro de 2007), 17-20; David B. Bowen e Cheri Oronoff, "Understanding HRM - Firm Performance Linkages: The Role of the Strengths of the HRM System", *Academy of Management Review* 29, n. 2 (abril de 2004): 203-22; Ann Marie Ryan, Joshua Sacco, Lynn McFarland e David Kriska, "Applicant Self-Selection: Correlates of Withdrawal from a Multiple Hire-
die Process", *Journal of Applied Psychology* 85, n. 2 (abril de 2000): 163-79.
49. "Considering and Evaluating Internal Candidates for Senior-Level Nonprofit Positions", *Bridgepoint*, acessado em 27 de março de 2011, <http://www.bridgepoint.org>.

